

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR

DIEGO PONTES

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA ANÁLISE DE
VIABILIDADE DE EXPANSÃO DE UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS DO SEGMENTO AUTOMOTIVO**

CURITIBA

2014

DIEGO PONTES

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA ANÁLISE DE
VIABILIDADE DE EXPANSÃO DE UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS DO SEGMENTO AUTOMOTIVO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças.

Prof. Orientador: Dra. Márcia Bortolucci Espejo

CURITIBA

2014

RESUMO

Atualmente tem sido um grande desafio para os empreendedores brasileiros consolidar uma Pequena ou Média Empresa (MPE) no Brasil, onde estudos apontam que de cada 10 empresas criadas, 4 não sobrevivem mais que 2 anos. Em ambientes considerados de alta competição, este desafio se torna ainda maior. No caso deste trabalho, onde o contexto mercadológico se dá no segmento automotivo, perceberemos o quanto o planejamento é um fator crítico de sucesso para manter um negócio sustentável. Este segmento vem batendo recordes no Brasil, principalmente a indústria automobilista, onde o número de veículos em circulação aumenta a cada ano. Vindo os novos lançamentos acompanhados de novas tecnologias, com componentes cada vez mais avançados e sofisticados para atender a alta competitividade e nível de exigência deste mercado. Desta forma as empresas atuantes no segmento, principalmente na prestação de serviços, precisam estar atentas às estas mudanças no mercado e garantir que seus negócios acompanhem no mesmo nível este avanço, visto que seus consumidores estão cada vez mais exigentes. Para manter um nível adequado de atendimento para estes consumidores, é preciso mais que um bom atendimento, estes consumidores estão buscando empresas com nível elevado na qualidade da prestação de serviços, e que ofereçam cada vez mais diversidade de serviços, com profissionais qualificados, alta tecnologia, ambiente confortável, e agilidade no atendimento. Desta forma, o presente trabalho buscou analisar a viabilidade de expansão de uma empresa já estabelecida no segmento, para que possa se adequar às estas exigências e assim tornar mais competitiva e garantir a sua solidez neste ambiente cada vez mais avançado. Utilizou-se neste trabalho como ferramenta de apoio o plano de negócios para avaliação da viabilidade, bem como pesquisas para suportar esta expansão, e um referencial teórico mencionando o roteiro para construção de um plano de negócios. No final, pode-se constatar a viabilidade financeira deste investimento, favorecido pelo fato da empresa já estar estabelecida, minimizando assim os custos de investimento inicial, podendo utilizar parte da receita/lucro atual para cobrir tais investimentos, e diluição do custo fixo. De toda forma, como todo negócio, não deixa de ter seus riscos, porém, todos calculados através do plano de negócios.

Palavras Chaves: Plano de Negócios, Planejamento, Competição, Resultados Financeiros.

ABSTRACT

Today it has been a great challenge for Brazilian entrepreneurs to make small or middle-sized companies viable in Brazil, where studies have pointed out that out of 10 new companies, 4 will not survive in two years' time. That challenge becomes even harder in highly competitive environments. In case of the current work where the market context is related to the automotive segment, we have realized how critical the planning process is to keep a sustainable and successful business. This segment has been breaking successive records in Brazil, mainly in the automotive industry, where the number of vehicles on the roads is increasing on a yearly basis. New vehicles launches are ensued by the introduction of new technologies with increasingly advanced and sophisticated components fully capable of meeting the requirements of a highly competitive market. Hence, companies working in this market, especially in service-rendering, have to be alert to this changeover and guarantee that their businesses reach the same level of technological advancement for the reason that their customers have become more and more demanding. In order to keep a satisfactory customer service level, it is necessary more than good service rendering. Those customers are seeking companies offering high quality and diversified service performance with highly qualified servers, high technology, a comfortable environment and service promptness. Thus, the present work has sought to analyze the growth of an already consolidated company in the market so it can fit demands and can become more competitive and can guarantee its strength in this increasingly advanced environment. In this work, a feasibility assessment business plan was used as a tool. Surveys were also conducted to aide this expansion, and a theoretical background setting the guidelines to make a business plan. At the end, it is possible to check the financial viability of this investment favored by the fact the company is already consolidated, minimizing, this way, the initial investment costs and using part of current revenue/profit to cover those investments and to share the fixed costs. Anyway, as every business, it presents some risks, which, are, however, controlled by the business plan.

Key Words: Business Plan, Planning, Competition, Financial Results.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1- Organograma de Projeções de Serviços (Atual / Após Expansão).....	63
FIGURA 2- Mapa de Localização da Empresa Pesquisada.....	66
FIGURA 3- Análise SWOT da Empresa Pesquisada.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- Idade	54
GRÁFICO 2- Quant de veículos.....	55
GRÁFICO 3- Frequência	55
GRÁFICO 4- Serviços automotivos com mais frequência.....	56
GRÁFICO 5- Como é vista a expansão.....	57
GRÁFICO 6- Critérios valorizados pelos clientes.....	58

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Tabela de Demonstrativo Gerencial de Resultados.....	53
QUADRO 2: Tabela de Projeções de Serviços (Atual / Após Expansão).....	61
QUADRO 3: Tabela de Projeções de salários e encargos da nova estrutura.....	65
QUADRO 4: Tabela principais pontos fortes, fracos e especialidades.....	69
QUADRO 5: Tabela plano de mídia.....	70
QUADRO 6: Tabela investimentos previstos com a expansão do negócio.....	71
QUADRO 7: Tabela DRE da empresa para os próximos cinco anos.....	72
QUADRO 8: Tabela Projeção do <i>Pay-Back</i> Simples.....	73
QUADRO 9: Tabela Projeção do <i>Pay-Back</i> Descontado.....	74
QUADRO 10: Tabela Projeção do <i>Pay-Back</i> Líquido.....	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Introdução ao plano de negócio	17
2.2 Elaborando o plano de negócio	18
2.2.1 Introdução/Sumário Executivo	19
2.2.2 Apresentação da empresa	20
2.2.3 Análise do meio envolvente	20
2.2.4 Análise do mercado	20
2.2.5 Plano de marketing	21
2.2.6 Composto de marketing	23
2.2.7 Produto	24
2.2.8 Preço	25
2.2.9 Praça	26
2.2.10 Promoção	27
2.3 Processo	29
2.4 Plano de Organização e de Recursos Humanos	30
2.5 Plano de Produção ou de Operações	31
2.6 Plano Econômico – Financeiro	31
2.7 Calendário de Execução	35
2.8 Planejamento Estratégico	35
2.8.1 Negócio	37
2.8.2 Missão	37
2.8.3 Visão	38
2.8.4 Análise do ambiente	39
2.8.5 Análise interna	39
2.8.6 Análise SWOT	40
2.8.7 Cenários	44
2.9 Empreendedorismo	44

3 METODOLOGIA	48
3.1 A metodologia utilizada.....	48
4 PLANO DE NEGÓCIOS	51
4.1 Sumário Executivo.....	51
4.2 A Empresa.....	60
4.3 Análise do Mercado	67
4.4 Plano de Marketing	69
4.5 Plano Financeiro.....	70
5 CONCLUSÃO	75
6 REFERENCIAS	77

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta uma pesquisa realizada em uma MPE no segmento de prestação de serviços automotivos, estabelecida há três anos, situada na cidade Marília, interior do estado de São Paulo, a qual apresenta resultados sólidos desde o início de sua operação.

Embora hoje a Empresa Pesquisada possa-se considerar uma MPE “consolidada”, é preciso se modernizar e adequar a este novo momento que o segmento está vivenciando, principalmente no ponto de vista tecnológico e de inovação, garantindo assim a sua sobrevivência no futuro, pois o sucesso de hoje não é garantia do amanhã.

Diante deste cenário, buscou-se através de um Plano de Negócios analisar a viabilidade de expansão e adequação desta empresa para este cenário competitivo, avaliando principalmente o retorno financeiro e seus riscos envolvidos. O estudo primeiramente necessitou avaliar através de pesquisas dentro da própria empresa a situação atual da mesma, e após realizou pesquisas com seus clientes e público alvo para identificar a aceitação das melhorias que seriam implementadas com este movimento de expansão.

Desde o início do trabalho, a percepção do pesquisador e do sócio controlador, é da viabilidade do negócio, porém, só após a conclusão do plano, é que será possível medir de fato o resultado conclusivo.

Desta forma este trabalho tem como objetivo principal AVALIAR ATRAVÉS DE UM PLANO DE NEGÓCIO A VIABILIDADE FINANCEIRA DE AGREGAR NOVOS PRODUTOS E SERVICOS ao rol da empresa pesquisada.

Para garantir o atingimento deste objetivo, foram avaliados outros objetivos específicos, como:

- Descrever a situação financeira atual da empresa

- Analisar a viabilidade financeira do plano de expansão
 - Mensurar riscos envolvidos

- Utilizar somente o plano de negócio nem sempre é garantia de sucesso imediato e de uma empresa sólida e lucrativa, contudo, a possibilidade de se cometer

erros é reduzida drasticamente, e a chance de se aproveitar as oportunidades é otimizada. O Plano de Negócios quando bem elaborado consegue caracterizar a concorrência e o cliente, o produto e a produção, as estratégias e os investimentos, levando a uma tomada de decisão mais segura e racional, com riscos calculados, além de ser uma ferramenta eficaz de gerenciamento e que deve ser disseminada a todos os envolvidos na condução do negócio.

Por este motivo, optamos por utilizar esta ferramenta para garantir a avaliação deste projeto, pois percebeu-se que o próprio empreendedor é muito preparado, e possui conhecimento do negócio e percepção e, acima de tudo, muita determinação. Acredita-se que alinhado a um bom planejamento e a estas competências, o reflexo será totalmente viável e positivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução ao plano de negócio

O plano de negócios é importante no sentido de analisar possibilidades nas vertentes empresariais entre planejamento e implantação antes da abertura de uma empresa, identificando principalmente fatores de investimento e riscos.

De acordo com Cunha e Ferla (1997, p.73), o plano de negócios significa a formalização deste negócio bem como as informações importantes para o futuro de um empreendedorismo e suas condições atuais definindo a sua viabilidade e facilitando a sua implantação.

Para todo empreendedor o risco é algo real que faz parte de qualquer empreendimento, até mesmo para aqueles que são detalhados e direcionados por profissionais competentes, pois sua viabilidade pode não representar crescimento nos primeiros anos o qual depende de diversos fatores no empreendimento.

O plano de negócios para Holanda (1995, p.97), pode ser comparado com um processo técnico e administrativo em que o empreendedor tem facilidade em analisar pontos econômicos em decisões de investimento para seu negócio assim como a rentabilidade esperada para o crescimento de sua empresa frente a seus concorrentes.

Chiavenato (2004) conceitua o plano de negócios como a previsão e programação do objetivo de um empreendedorismo para que ele seja bem sucedido representando assim uma tomada de decisão planejada ao passo em que as ações são necessárias sobre o que se pretende fazer no planejamento de um plano de negócios.

Esta previsão e programação descritas por Chiavenato (2004) estão direcionadas à oportunidade explorada servindo como base para novos negócios como também para empreendimentos já existentes em sua ampliação e inovação.

A sobrevivência de uma empresa no mercado depende de seu planejamento entre inovação e negação quando empresas iniciam seu negócio sem um

planejamento específico definidos como *Business Plan* por Pavani (2000, p.12)

como sendo:

A existência de um *Business Plan* possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que partes dos riscos e situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração de planos de contingência.

Para Pavani (2000), o *Business Plan* é passível de mudanças nas estruturas e formas de trabalhar no que diz respeito às projeções e objetivos de uma determinada empresa para que a viabilidade ocorra, pois a mesma deve ser objeto central de um empreendedor.

Importante ressaltar que o plano de negócios possui um objetivo direto, o qual fundamenta este projeto para que clientes e colaboradores estejam voltados à visão de suas estratégias e a conquista de novos clientes assim como para manter os já existentes.

2.2 Elaborando o plano de negócio

A elaboração de um plano de negócios é importante no sentido de estabelecer estratégias assim como oportunidades e competências para o sucesso de uma empresa e assim seus planejamentos.

Para Degen (2000), as vantagens e diferenciação do mercado obtém vantagem em um plano de negócios a partir do momento em que um novo empreendimento passa a fazer sucesso no mercado empresarial e seus benefícios para os clientes consumidores quando elaborados de forma satisfatória, explorando assim oportunidades entre tangíveis e intangíveis.

O planejamento empresarial define o plano de negócios, pois a padronização facilita o entendimento do plano nos objetivos e viabilidade financeira sem que os riscos venham afetar sua entrada no ramo empresarial.

Os riscos na criação de um plano de negócios são considerados armadilhas que de acordo com Soler (*apud* Bergmann 2010, p.35) são comuns nos seguintes pontos:

1) A elaboração de um plano de negócios deve ser claro e não extenso, pois muitas informações podem exceder o contexto descritivo deixando o documento confuso;

2) As projeções financeiras devem ser claras focalizando o fluxo de caixa projetado para cinco anos, a TIR (Taxa Interna de Retorno), o ponto de equilíbrio assim como os períodos de recuperação quando necessários;

3) Os pressupostos devem ser mais detalhados do que as previsões, considerados como mais informativos em um plano de negócios e sua elaboração.

4) Planos estratégicos para que o cliente venha a se interessar pela compra de produtos e serviços ofertados pela empresa;

5) A flexibilização é um dos fatores principais para que o plano não esteja representado como imutável, pois qualquer empresário pode escrever o seu próprio plano de negócios.

Segundo Dornelas (1999), o plano de negócios para uma pequena empresa é específico e claro quanto ao seu entendimento completo do negócio ao passo em que este plano deve possuir entendimento completo do negócio.

Desta forma, fatores essenciais para a elaboração de um plano de negócios segundo o manual do empreendedor (IPL, 2010) estão divididos em:

2.2.1 Introdução/Sumário Executivo

O sumário executivo é importante para que a análise e forma de rever o plano completo deve ser o principal objetivo pelos potenciais investidores de forma clara.

Todos os tópicos devem ser apresentados sobre a elaboração do plano não ultrapassando 500 palavras entre uma e duas páginas de maneira organizada e compilada, definindo assim o propósito do plano de negócios, ou seja, qual negócio, produto ou serviço a ser elaborado.

É a parte mais importante do plano de negócio, pois pode ser a única que o executivo pode se utilizar para tomar uma decisão estratégica.

2.2.2 Apresentação da empresa

Os dados quanto à apresentação da empresa devem conter a sua identificação entre nome e razão social e forma jurídica como documento da empresa, o logotipo o qual significa a imagem da empresa perante os clientes, os aspectos de recursos humanos e direção da empresa, a sua atividade econômica e estratégias de marketing, bem como demais informações referentes às capacidades pessoais e projeções futuras quanto ao produto ou serviço.

2.2.3 Análise do meio envolvente

Esta análise permite identificar as ameaças e oportunidades da empresa, o mercado externo, concorrentes e demais vertentes que venham a prejudicar o funcionamento da empresa.

A análise do local do negócio também é importante para que o sucesso do plano possa atingir seus objetivos, pois dependendo do local, concorrentes em potencial podem prejudicar o negócio pela demanda na oferta de produtos ou serviços.

2.2.4 Análise do mercado

A análise do mercado para o plano de negócios é importante para a identificação do mercado alvo bem como clientes e segmentação. Para isso, na elaboração de um plano de negócios é importante que uma pesquisa de campo seja realizada para que a viabilidade do negócio seja objetiva e positiva antes mesmo de sua abertura de negócio.

Esta pesquisa anterior à abertura do negócio caracteriza também, concorrentes e clientes em potenciais bem como suas necessidades à medida que o produto e serviço sejam direcionados quanto à qualidade, preço e demais variáveis relevantes até mesmo na abertura do negócio como forma de atrair clientes e identificar novos entrantes.

É importante no que se refere à análise de mercado, identificar o tipo de serviço em dados por meio do IBGE e SEBRAE na cidade de onde o empreendimento será realizado e assim sua demanda e sucesso empresarial.

2.2.5 Plano de marketing

O plano de marketing é uma das ferramentas chave para o sucesso de uma empresa. Na elaboração do plano de negócios, o produto e serviço devem seguir o planejamento quanto à comercialização e apresentação da empresa para os clientes e até mesmo para os concorrentes na mesma vertente do negócio.

Na elaboração do plano de marketing os fatores preço, praça, produto e promoção (4P's) devem ser o *mix* de marketing para qualquer empresa.

O marketing surgiu de maneira formal apenas no início do século XX de acordo com Kotler (1988, p. 22) sendo o estudo em processos baseados em troca e seus processos.

Na verdade, o termo marketing surgiu, segundo Cobra (1988, p. 34), da palavra *mercari*, que significa comércio, forma de transacionar ou mesmo comercializar.

Kotler (1988) define o berço do marketing como a importante atividade humana entre satisfações, desejos e processos de troca. “Marketing não é como a geometria euclidiana, um sistema fixo de conceitos e axiomas. Pelo contrário, marketing é um dos campos mais dinâmicos dentro da arena administrativa” (KOTLER, 1998, p.35).

Esta citação relata uma antiga discussão quanto aos benefícios ou malefícios do marketing. Esta discussão do termo a respeito do marketing está relacionada à demanda de produtos desde o surgimento da definição e aplicação do marketing nas empresas.

Qual o significado do marketing, sua evolução e, principalmente qual a importância real deste para os consumidores atuais?

A função do marketing, entre outras também na concepção de Hayden, é suprir as necessidades do homem e assim de uma maneira geral, satisfazê-las de acordo com seus ideais assim como toda a sua evolução.

A função do marketing vai além das vendas, pois segundo Kotler (1998), "o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de vendas".

De acordo com Kotler (1999), o marketing tem a capacidade de descobrir quais são estas necessidades e assim sempre estar em constante busca para satisfazê-las principalmente quando as soluções não forem satisfatórias.

As atividades executadas pelo marketing devem realizar os objetivos de uma organização entre necessidades de seus clientes em bens e serviços e principalmente para a satisfação plena dos mesmos.

Por exemplo; em 1960, quando engatinhavam os primeiros conceitos de *marketing*, a AMA (*American Marketing Association*), definiu *marketing* como "desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador" (LUPETTI 2000, p. 221). Nada incorreto, porém pouco abrangente. Comparando esta definição com a definição da AMA de 1995 onde se define *marketing* por "processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais" verifica-se a sua amplitude, em virtude do amadurecimento, mudanças e evolução natural do mercado, como acontece hoje com as empresas que trabalham com produtos e serviços.

Para que o marketing possa ser desempenhado com aperfeiçoamento ele necessita estar baseado na educação, no processo contínuo para assim conquistar uma parte significativa do mercado por meio do conhecimento e principalmente experiência que deve existir em uma organização responsável (MCKENNA 1999).

Para Kotler (1998, p. 15) "é um processo social e gerencial pelas quais indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros."

A maioria dos conceitos e atividades de *marketing* que são utilizados nos dias de hoje foram desenvolvidos nos Estados Unidos, durante os anos imediatamente seguidos à II Guerra Mundial, pois a reestruturação das empresas fazia-se necessária em virtude do final da guerra. No final da década de 50, Jerome McCarthy, então

professor de administração de empresas da Universidade de Michigan, publicou um livro sobre *marketing essencial*, focalizando no que ele chamava de administração dos quatro “P’s” (do inglês *product, price, place, promotion*). Este recurso foi rapidamente adotado por estudiosos, acadêmicos e profissionais da área como base para o desenvolvimento e administração de marketing (SCHULTZ, 2001, p.05).

2.2.6 Composto de marketing

O Marketing Mix ou composto de marketing, conforme Cobra (1988), é basicamente formado por preço, produto, praça e promoção.

Alguns modernos pensadores sobre o assunto encaram os quatro P's como um conceito ultrapassado, porque eles não focalizariam atenção suficiente sobre o cliente. Esses profissionais de marketing alegam que serviço ao cliente demanda tanta atenção quanto produto, preço, praça e promoção.
(COBRA, 1988, p.159).

Além do importante conceito dos 4 P's do marketing fundamentais para a qualidade no resultado das empresas, agregam também o *mix* ou composto de marketing definidos por McCarthy (*apud* Bulgacov, 2007) em: produto, preço, praça, promoção, descritos na sequência desta pesquisa bem como o composto para os 3P's adicionais para marketing de serviços definidos por Kotler (2001) em pessoas, prova física e processo como segue abaixo:

- a) Pessoas: presta o serviço como fator fundamental de diferenciação por meio de treinamento e motivação;
- b) Prova física: forma de tratamento aos clientes para compra, local e velocidade do atendimento e até mesmo a limpeza e organização do local;
- c) Processo: é o método a ser realizado para a prestação de serviços por atendimento direto e conhecimento do setor, do produto e das vendas.

Analisando estas definições de Kotler (2001), referente ao complemento dos 4P's, conclui-se que é fundamental atender a demanda de clientes com satisfação, confiança, credibilidade e competência de toda a equipe que compõe uma organização, com responsabilidade, conhecimento e atuação principalmente em equipe.

Contudo, os 4 P's servem como um caminho para o andamento do Marketing, apenas o seu foco deve ser direcionado para o cliente não para as suas variáveis.

2.2.7 Produto

O produto envolve as características físicas bem como funcionais de um determinado produto ou serviço do qual ele propõe para uma empresa ou seu significado perante seus clientes. Porém, Bonne (1998, p. 233) diz que o comprador tem uma visão muito mais ampla de produto, no qual clientes não querem um produto, eles têm desejos de satisfação. O produto, na visão do cliente, tem atributos físicos e funcionais.

É um conceito de produto total, que inclui embalagem e rotulagem, e símbolos como logotipo e marcas registradas, e atividades de atendimento ao consumidor, que adicionam valor ao produto. Consequentemente, um produto é um agregado de atributos físicos, simbólicos e de serviços, concebidos para aumentar a satisfação desejada pelo consumidor. (BOONE, 1998, p. 25).

Consumidores conhecem seu produto pela marca, rótulo e símbolos. Sendo assim o marketing também é responsável por elaborar estes aspectos de forma responsável para que o consumidor possa sempre identificar seus produtos mesmo que estes símbolos sofram alterações significativas sem perder o seu contexto.

De acordo com Kotler (1988, p. 76) o produto pode ser definido como a mercadoria para aquisição de bens de consumo de uma empresa entre objetos físicos, lugares em ideias e organizações com o objetivo de sempre satisfazer as necessidades do mercado.

Mckenna (1993, p. 168) coloca que, do ponto de vista do consumidor, um produto tem uma infinidade de significados, portanto é o mercado quem define o produto.

Você não compra carvão, você compra calor; você não compra entradas para circo, você compra emoções; você não compra jornais, você compra notícias; você não compra espetáculos, você compra visão; você não vende produtos, você cria posições. (HOOLEY, 2001, p.110).

Na concepção do autor, as pessoas compram para suas necessidades, para seu bem-estar e até mesmo para satisfazer as suas necessidades mais urgentes, ou pelo simples fato de consumir, cada qual com sua ideologia e seu propósito.

O produto na concepção de Kotler (1988, p.80) pode ser conceituado em três formas, tais como:

- a) Tangível - o tipo de serviço oferecido ao mercado-alvo, em qualidade, estilo e embalagem;
- b) Genérico – o produto sendo oferecido ou até mesmo em grande procura pelo consumidor, mesmo aquele que não possa ser visualizado;
- c) Ampliado - é a obtenção de algo a mais oferecido desde a entrega, crédito, garantia, serviço pós-venda.

Os produtos, assim como os organismos vivos, progridem por meio de quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Este conceito, como explica Boone (1998, p. 245), afeta os outros componentes do composto de marketing.

Para se determinar um serviço ele precisa estar dentro dos parâmetros de preço, distribuição, praça e promoção, ou seja, o seu ciclo de vida. Por isso que empresas como as do ramo automotivo exigem uma padronização exata, pois ele preza não só os três conceitos básicos do produto, mais sim a satisfação total do cliente. Tenta-se prolongar ao máximo o ciclo de vida do produto, que em alguns casos podem ser prolongados indefinidamente.

De acordo com Boone (1998, p. 266), as estratégias de aumento dos ciclos de vida do produto passam pelo aumento da frequência de uso pelos consumidores atuais, a conquista de novos prospectos, a descoberta de novos usos para o produto e/ou mudanças das dimensões da embalagem, do rótulo ou da qualidade do produto.

2.2.8 Preço

É a consideração de valor, geralmente em dinheiro, que um comprador precisa tirar do bolso para adquirir um produto. O preço depende da demanda do mercado, da concorrência e do custo de produção incluindo pesquisa e

desenvolvimento, manufatura e marketing. "Ao fixar um preço, o produtor pode fixar um piso, o preço mais baixo, e um teto, o mais alto. O primeiro é determinado pelo produtor e o último pela demanda do cliente" (KOTLER, 2001, p.76).

Para Cobra (1988, p. 69), preço significa, para uma economia por exemplo, o valor e toda a sua tributação para que o pagamento do produto possa ser lançado no mercado com seus custos de produção e assim o lucro para determinada empresa.

Deste modo Cobra (1988, p. 70) continua afirmando que o principal composto mercadológico para uma empresa é o preço que também influencia o fator de compra e sua decisão, pois preços satisfatórios motivam o consumidor. Assim, a Empresa Pesquisada adota uma estratégia de preços de acordo com a concorrência, mas no alinhamento favorável sem afetar a empresa para que os clientes voltem sempre, pois isso cria uma expectativa motivacional, por qualidade + preço = satisfação na compra.

2.2.9 Praça

A distribuição acontece por meio de canais, envolvendo fabricantes, atacadistas, varejistas e representantes de venda.

Assim como o produto, a distribuição também deve satisfazer as necessidades do consumidor.

A distribuição também é outro fator importante para que os bens sejam escoados e assim as trocas de excedentes desde a Revolução Industrial de onde o homem realizou várias trocas mantinha a expansão do mercado até a evolução dos tempos atuais (COBRA 1992, p.572).

Porém, como diz Kotler (2001, p. 89), o cliente não se importa a respeito destes canais. Se o cliente quer ou precisa do produto, mas este é difícil de conseguir, ele comprará um produto similar de outra marca, mesmo com todos os esforços da marca em fornecer um produto de qualidade e dar valor ao seu cliente. Ele comprará outro produto até mesmo se o produto que não foi encontrado for potencialmente superior.

Portanto, o produto tem que estar onde o cliente está. De nada adianta todos os esforços de marketing e propaganda se o produto não é facilmente disponível.

2.2.10 Promoção

Para Boone (1998, p. 375), a promoção, de um modo geral possui como objetivos: fornecer informações sobre o produto; aumentar a demanda do produto; diferenciá-lo de seus concorrentes, acentuarem seu valor e equilibrar as vendas.

Segundo Kotler (1988, p. 103), promoção é a relação dos instrumentos que estão à disposição do emitente, cujo papel principal é o da comunicação persuasiva.

De acordo com Sant'Anna (1989, p. 36) a propaganda em relações públicas é fundamental para que uma promoção de vendas possa alcançar o seu sucesso esperado também em merchandising.

a) Relações Públicas

Sant'Anna define relações públicas como:

Cuidadoso estudo das causas e dos resultados da conduta humana; sistema de relações com pessoas; arte gentil de acomodar os indivíduos à nossa própria trajetória; arte de fazer bem as coisas e obter crédito por elas; comunicação serena do comportamento meritório; filosofia de dirigir que põe o interesse do povo antes de qualquer decisão ou ação; relações públicas antes de tudo é um método de interferência na formação de correntes de opinião pública. (SANT'ANNA, 1996, p.40).

A comunicação é fator primordial para que o marketing possa apresentar os seus serviços e produtos e principalmente a escolha dos meios de comunicação escolhidos para a divulgação e promoções como forma de atrair cada vez mais os consumidores e sua relação com a sociedade e percepção da concorrência.

Para Cobra (1988, p. 99), os objetivos de relações públicas de uma empresa podem ser diversos, inclusive obter imagem favorável para a empresa e contornar boatos desfavoráveis à organização.

Muitas são as dúvidas a respeito das relações públicas tanto para as empresas como para os consumidores, mas elas são vitais para uma empresa.

As relações públicas de acordo com Sant'Anna (1989) asseguram a preservação da imagem de uma empresa por meio de canais internos e externos bem como a sua relação com a imprensa e outros meios de comunicação.

b) Merchandising

De acordo com Cobra (1992, p.24) o termo Merchandising pode ser definido como: “um produto certo ou serviço no local e exposição correta.” Merchandising é um produto ou serviço certo, na quantidade certa, no preço certo, com o impacto visual adequado e na exposição correta”.

O merchandising também é responsável segundo Cobra (1992) como as ações para o momento exato de um único ponto, ou seja, o ponto de venda.

Sant’Anna (1996, p. 29) em sua classificação do merchandising em indústria e público alvo deve ser destinado entre promoções, motivos de compra preenchendo todas as necessidades do cliente bem como o que vender e o porquê vender.

Outro fator importante está presente no merchandising televisivo por explorar melhor os produtos e assim explorar melhores oportunidades para o mercado e diversidade para os consumidores para que conheçam determinado produto que acaba de ser lançado (ADIB, 1987).

Cobra (1992, p. 652) afirma que “o *merchandising*, quer no ponto de vendas, quer na televisão, na revista ou no jornal, é a construção de um cenário para o produto”.

d) Promoção de Vendas

Sant’Anna (1996, p. 33) diz que a promoção de vendas envolve sobremaneira a pesquisa, o estudo, as ideias e o desenvolvimento para a apresentação deste produto para as vendas.

A promoção de vendas pode ocorrer desde a forma como atuam os vendedores, pelos promotores de venda em uma empresa atraindo consumidores por meio de promoções, liquidações, propagandas como forma de incentivar sempre as vendas.

Quando a promoção para vendas é realizada ela é a grande incentivadora para que os produtos possam encontrar melhores os seus compradores, que de acordo com Kotler (1988, p.138) deve ser estimulado sempre em curto prazo.

Dentro da promoção encontra-se a comunicação. Uma importante peça deste "P" é a propaganda. Neste sentido, a propaganda será analisada adiante em um capítulo à parte. De acordo com Levinson (1994, p. 214) a publicidade atende melhor

à busca de lucros da empresa quando utilizada em equilíbrio com outros esforços de marketing.

2.3 Processo

A busca de melhorias tem sido uma constante dentro das empresas. A concorrência é o fator chave para que as empresas busquem suas motivações interna e externamente para que as vendas sejam sempre satisfatórias.

Segundo Drucker (1994) uma organização deve basear a sua missão, a sua teoria do negócio em sua competência, ou seja, naquilo que poderá oferecer e alcançar.

O cliente está envolvido em uma sociedade estrutural, no próprio mercado, para o cliente e acima de tudo para a inovadora tecnologia que muito tem contribuído para o desenvolvimento de muitos produtos e serviços, ou seja, a organização só pode ser compreendida se seu ambiente for também compreendido.

Na mesma linha, Nadler e Tushman (1994), citando diversos autores, concluem que “as organizações podem ser mais bem compreendidas se forem consideradas como sistemas sociais abertos e dinâmicos”, ou seja, que interajam com o seu ambiente.

Toda empresa precisa ser o mais simples possível para que o cliente possa entender o produto e assim adquiri-lo de forma satisfatória como afirma Drucker (1994) em sua teoria da organização.

Nadler e Tushman (1994) afirmam que toda organização pode configurar suas ações para que resultados possam levar a resultados semelhantes ou comparáveis a outras.

Segundo Hayes e Pisano (1994), é preciso analisar acima de tudo, como estes programas de melhoria são implantados para que não venham a gerar mais problemas ainda para determinada organização. Nem sempre um programa de melhoria pode significar uma estratégia vantajosa para os competidores empresariais.

Skinner (1969) acredita que estes esforços podem ser superados quando as organizações procuram sempre minimizar o potencial negativo de sua importante

manufatura, ou seja, um dos principais estágios do desenvolvimento para qualquer empresa.

2.4 Plano de Organização e de Recursos Humanos

Gestão de Pessoas é uma especialidade nova que surgiu após o forte impacto da Revolução Industrial e sua principal finalidade é buscar o equilíbrio entre organização e pessoas, tornando-se uma peça fundamental sob o ponto de vista empresarial já que, através dela, os superiores induzem seus subordinados atingirem as metas da organização. (SOUZA, 2004).

A moderna gestão de pessoas busca a colaboração eficaz dos seus associados e, para isso, é preciso tratá-los como peças-chave do novo sistema. Hoje a organização não administra recursos humanos, nem as pessoas, acima de tudo, administra com as pessoas, na chamada administração participativa, onde os indivíduos permeados de inteligência, criatividade e habilidade passam a fazer a diferença neste processo competitivo no mundo empresarial.

Segundo Chiavenato (2004, p.9), este tipo de gestão tem como base três aspectos fundamentais:

- a. As pessoas como seres humanos;
- b. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais;
- c. As pessoas como parceiras da organização.

No entanto é preciso delimitar a forma como os gestores reagem a essas mudanças, já que se trata de um modelo estratégico e contingencial. É preciso analisar a cultura que predomina em cada organização e nas características do ambiente, das políticas internas e externas como também de outras variáveis.

Estas tarefas podem ser realizadas por uma pessoa ou um departamento (profissionais em recursos humanos) junto dos diretores da organização.

Chiavenato (2000, p. 148) ainda discorre:

No Brasil, a administração de recursos humanos é considerada uma área relativamente nova, pois o profissional de recursos humanos é encontrado

nas grandes organizações e raramente nas médias. Mas sabe-se que a administração de recursos humanos é perfeitamente aplicável em qualquer tipo de organização. Basta uma conscientização dos executivos em relação a importância da administração de recursos humanos.

No enfoque sistêmico, a gestão de pessoas é vista como um conjunto de políticas e práticas definidas para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Para a aplicação do princípio do envolvimento das pessoas, são levadas em consideração as opiniões, as ideias e suas experiências para chegar a um resultado desejado, tipicamente leva a:

Pessoas com entendimento da importância da sua contribuição e papel na organização; Pessoas que identificam restrições ao seu desempenho; Pessoas que aceitam a propriedade de problemas e a sua responsabilidade de resolvê-los; Pessoas que avaliam seu desempenho em comparação com suas metas e objetivos pessoais; Pessoas que buscam, ativamente, por oportunidades para melhorar sua competência, conhecimento e experiência; Pessoas que compartilham, livremente, conhecimento e experiência; Pessoas que discutem, abertamente, problemas e questões; Redução de conflitos dentro da empresa; Melhor percepção do cliente, sobre a organização. (BON, 2009, p.10).

Sendo assim é necessário desempenho e conhecimento para a organização, conhecimento e experiência não somente em ideias, mas também em ações.

2.5 Plano de Produção ou de Operações

Descreve as fases do processo de prestação de serviços e produção dependendo do tipo de empresa por meio da realização do layout, a qualidade e demais fases do processo produtivo empresarial.

2.6 Plano Econômico – Financeiro

O planejamento econômico financeiro para uma determinada empresa mesmo para aquelas já existentes no mercado em um determinado tempo é

importante para que a análise de como os recursos para o empreendimento exigindo responsabilidade e profissionalismo nas ações.

Os recursos financeiros e econômicos de uma empresa devem ser determinados, pois valores e quantidades dos recursos não devem ser subestimados e sim reais para que a empresa possa funcionar de acordo com as suas metas e objetivos.

Segundo Hisrich e Peters (2004, p. 263)

O plano financeiro fornece ao empreendedor um panorama completo da quantidade de recursos financeiros que estão entrando na empresa, quando, para onde estão indo, quanto está disponível e a posição financeira projetada da empresa.

Desta forma, o plano para controle orçamentário auxilia na prevenção de problemas considerados comuns em novos empreendimentos como a preocupante falta de dinheiro ou até mesmo ações que não surtem o efeito desejado em um determinado período como forma de reter clientes.

Segundo Aiub (*et al* 1998, p.59) é importante que o empreendedor estude a viabilidade financeira da empresa para que o empreendimento possa ter futuro em projeções a longo e curto prazo evidenciando assim planos de metas operacionais. Esta projeção apresenta os diferentes níveis que a empresa poderá operar dentro de limites definidos o qual ira indicar a rentabilidade, taxa de retorno e os importantes fatores de decisão de investimento.

Em relação ao plano de investimentos Degen (1989) define o plano de recursos como o montante de recursos necessários para a infraestrutura e implantação para um determinado projeto constituídos de valores aplicados a instalações, maquinas, ponto comercial e a operação do negócio.

Os valores, de acordo com Dolabela (2006, p.211), podem ser realizados em duas situações uma entre o patrimônio da empresa e as vendas revertidas em dinheiro para que o planejamento e verificação dos recursos, principalmente os iniciais possam ser importantes para a disponibilização e aquisição de recursos necessários para o início e andamento do negócio.

Os investimentos fixos, de acordo com Aiub (1998), consideram a relevância dos valores de uma empresa para a abertura do empreendimento os quais costumam ser altos dificultando muitas vezes o retorno esperado.

Quanto à questão do capital de giro, são analisados todos os recursos necessários ao financiamento do ciclo operacional. Lacruz (2008, p. 106) relata qual é a estrutura mais favorável de capital de giro que o empreendimento deve manter entre compra de insumos, manutenção, estoque, vendas e liquidez, sazonalidade e a dinâmica dos meses de funcionamento do negócio mantidos em caixa.

A matemática financeira pode ser definida como um conjunto de técnicas e formulações matemáticas, com o objetivo de analisar situações financeiras envolvendo o valor do dinheiro no tempo. (SILVA, 2010).

São também os gastos operacionais como aluguel, salários, encargos, telefone, depreciação, materiais diretos e indiretos, necessários para iniciar as atividades da empresa, colocá-la em funcionamento. Serão posteriormente cobertos pelas receitas, mas, no início, tem que ser bancados pelo empreendedor (DOLABELA, 2008).

Contas a receber é a média do prazo de financiamento a clientes, ou seja, do prazo concedido aos clientes para que estes realizem o pagamento dos produtos que compraram (SEBRAE, 2012).

Uma das finalidades da gestão de caixa é manter um saldo de caixa adequado às atividades da empresa, em função da incerteza associada aos fluxos de recebimentos e pagamentos (HOJI, 2004).

Investimentos pré-operacionais correspondem aos gastos iniciais realizados nos ajustes, despesas e outros gastos necessários durante o período que antecede a abertura do negócio (WOILER, 1996).

O investimento refere-se ao valor do ativo total. É o total que a empresa precisa para investir no seu negócio. Esses recursos podem ser recorridos através de alternativas como empréstimos ou recursos próprios dos sócios ou proprietários (NETO, 2002).

O faturamento da empresa é representado por entradas de recursos externos provenientes das operações normais de vendas de produto, mercadorias e serviços (MATARAZZO, 1998).

Para efetuar os cálculos com os custos de comercialização, basta aplicar, sobre o total das vendas previstas, o percentual dos impostos e de comissões quando for o caso (SEBRAE, 2010).

É o mínimo que deveremos vender num determinado período de tempo para que nossos serviços não deem prejuízo. Obviamente que também não estaremos conseguindo lucro. O ponto de equilíbrio segundo Dornelas (2005, p. 169):

No ponto de equilíbrio não a lucro nem prejuízo. É o ponto qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro, e assim, tornar-se uma importante ferramenta gerencial.

Ponto de Equilíbrio significa o faturamento mínimo que a empresa tem que atingir para que acima deste ponto possamos ter lucro.

O valor presente líquido (VPL) de um fluxo de caixa corresponde trazer todos os fluxos futuros para o valor atual, onde se desconta uma taxa de juros, que corresponde ao custo do capital, também chamada de custo de oportunidade ou taxa mínima de atratividade. (SILVA, 2010)

O *payback* corresponde ao tempo necessário para que os fluxos de caixa positivos recuperem os fluxos de caixa negativos, e é normalmente expresso em anos. O período de *payback* compreende o tempo em que a partir do investimento inicial o lucro líquido acumulado consegue se igualar ao valor do investimento. Para tanto Hoji (2004) afirma:

O período de *payback* é o período em que o valor do investimento é recuperado, ou seja, é o prazo em que os valores dos benefícios líquidos de caixa se igualam ao investimento inicial. Se for utilizado o método e prazo de retorno para análise complementar, deve ser utilizado o fluxo de caixa em valor presente, pois o fluxo de caixa em valores correntes não considera o valor do dinheiro no tempo, o que produzirá falso resultado (HOJ 2004, p.25).

Seu cálculo é obtido a partir dos fluxos de caixa nominais e a decisão de aceitar ou não um projeto.

2.7 Calendário de Execução

O fluxograma de execução pode ser utilizado na elaboração de um plano desde a fabricação de um produto até a saída do mesmo para o cliente entre fatores estratégicos obedecidos pelos colaboradores na realização de suas funções.

O calendário de execução é a última parte do planejamento no desenvolvimento das atividades da empresa, a qual de acordo com Dornelas (1999) deve ser objetiva quanto aos aspectos relevantes do plano de negócios de forma clara para o leitor do plano elaborado e do próprio pesquisador

2.8 Planejamento Estratégico

Conforme Bateman (1998), dos anos 1960 até os anos 1980 o planejamento estratégico enfatizou uma abordagem “de cima para baixo” para o estabelecimento de objetivos e planejamento. Isto é, os principais executivos e unidades especializadas de planejamento desenvolviam objetivos e planos para a organização inteira. Os administradores táticos e operacionais recebiam os objetivos e os planos de membros de assessorias e suas próprias atividades de planejamento eram limitadas a procedimentos específicos e à preparação de orçamentos para as respectivas unidades.

Bateman (1998) também afirma que quando surgiu o planejamento estratégico as empresas esperavam que este fosse o melhor caminho para se planejar e implementar estratégias. Este caminho compreendia a separação do pensar e fazer e propunha a criação de uma nova função o “planejador estratégico”.

Durante esse período, empresas e consultorias inovaram com uma série de técnicas analíticas e abordagens de planejamento, muitas das quais se tornaram modismos empresariais. Essas técnicas muitas vezes foram utilizadas de modo inadequado e conduziram a decisões estratégicas baseadas em conclusões e avaliações simplistas. Em muitos casos, os principais executivos utilizavam mais tempo em seus comitês de planejamento e consultores que com os administradores que trabalhavam para eles. Administradores e empregados de todos os níveis dessas

organizações sentiam-se alienados e deixavam de estar comprometidos com o sucesso da organização, segundo Bateman (1998).

Para Ferrel (2000), o planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização. Os altos executivos são responsáveis pelo desenvolvimento e execução do plano estratégico, embora eles não formulem ou implementem pessoalmente o plano todo.

Conforme Aureliano (2007), o planejamento estratégico difere do pensamento estratégico, muitos planejadores confundem estes dois termos porque o primeiro está relacionado com o plano propriamente dito e o segundo com as visões que os próprios planejadores esperam de sua empresa.

Philip Kotler (1975), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos e objetivos funcionais. O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

Para Bateman (1998), os objetivos estratégicos constituem os alvos principais ou resultados finais, que se referem à sobrevivência em longo prazo, ao valor e ao crescimento da organização. Os administradores estratégicos geralmente estabelecem objetivos que refletem tanto a eficácia (conseguir resultados adequados) quanto à eficiência (alta taxa de resultados em relação aos insumos). Objetivos estratégicos típicos incluem várias medidas do retorno dos acionistas, da lucratividade, da quantidade e qualidade de resultados, da participação no mercado, da produtividade e das contribuições para a sociedade.

Bateman (1998) afirma que uma estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização. A estratégia que uma organização implementa é uma tentativa de equilibrar habilidades e recursos da organização com as oportunidades encontradas no ambiente externo, isto é, cada

organização tem certos pontos fortes e certos pontos fracos. As ações, ou estratégias, que a organização implementa devem ser direcionadas à construção de pontos fortes em áreas que satisfaçam às necessidades e aos desejos dos consumidores e a outros atores-chave do ambiente externo. Além disso, certas organizações podem implementar estratégias que modifiquem ou influenciem o ambiente externo.

2.8.1 Negócio

Conforme Bateman (1998), a partir da visão e da missão da empresa pode-se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas visando atingir os objetivos e metas estipulados. Para isto, elabora-se uma estratégia corporativa. O plano de negócios de uma empresa deve contemplar de forma objetiva, essa formulação estratégica da empresa.

2.8.2 Missão

Segundo Ferrel, *et al.* (2000), entender a missão da organização ajuda a assegurar metas e objetivos de marketing compatíveis. A declaração da missão é clara e concisa, isto quer dizer que ela tem que explicar o porquê da organização existir.

Para Ferrel *et al.* (2000), esta declaração tem que ser acompanhada de declarações mais curtas, elaboradas de uma forma que identifique o significado. Por exemplo, uma missão deve ter falar sobre: quem somos, quem são os nossos consumidores, e o que valorizam, o que a organização representa, o que torna a organização única, que imagem quer passar. A declaração da missão é a parte do plano estratégico que não deve ficar confidencial. Deve informar a todos os funcionários, investidores, concorrentes, regulamentadores e sociedade em geral a pretensão da empresa e por que ela existe.

A declaração da missão deve ser incluída nos relatórios anuais e nos principais *press releases*.

Para Bateman (1998), o primeiro passo no planejamento estratégico é determinar a missão e a visão da organização. A missão são os propósitos e os valores básicos da organização, bem como seu escopo de operações. Constitui a declaração básica da razão da existência da organização. A missão geralmente é escrita em termos dos clientes genéricos a quem ela serve. Dependendo do escopo da organização, a missão pode ser ampla ou restrita.

2.8.3 Visão

A visão estratégica vai além da declaração da missão para prover uma perspectiva em relação ao direcionamento da empresa e em que a organização pode transformar-se. Embora os termos missão e visão sejam utilizados muitas vezes como sinônimos, a declaração da visão idealmente explicita o direcionamento em longo prazo da empresa e seu intento estratégico, segundo Bateman (1998).

Continua o autor que os objetivos estratégicos envolvem a missão e a visão da organização. O CEO de uma organização, com a sugestão e a aprovação do conselho de diretores, estabelece tanto a missão quanto os principais objetivos estratégicos. A missão e os objetivos estratégicos influenciam todas as pessoas que mantêm contato com a organização.

Segundo Bateman (1998), a função de um líder é criar uma visão. Até alguns anos atrás, visão não era uma palavra ouvida entre os administradores. Hoje, porém, sabemos que é preciso ter uma visão do futuro e comunicá-la aos outros. Se não existe uma visão, não existirá um negócio.

Continua Bateman (1998), que visão é uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável para a organização. Grandes líderes imaginam um futuro ideal para suas organizações. Imaginam um futuro que vai além do comum e do que os outros possam ter considerado possível. Eles se dedicam, esforçam-se para concretizar realizações importantes que outros não conseguem. Demonstram os exemplos que devem ser seguidos. Olham para as direções que desejam conduzir sua empresa e até mesmo seu setor.

2.8.4 Análise do ambiente

Após definir a missão e a visão, o segundo componente do processo de administração estratégica é a análise do ambiente externo. A administração estratégica bem-sucedida depende de uma avaliação ambiental acurada e completa (BATEMAN, 1998).

A análise inicia com um exame do setor de atuação. Em seguida, os públicos empresariais interessados, também chamados de *stakeholders*, são examinados. *Stakeholders* ou “públicos interessados” são grupos de pessoas que afetam e são afetados pela realização da missão, dos objetivos e das estratégias da organização. Incluem compradores, fornecedores, concorrentes, órgãos governamentais e de regulamentação, sindicatos e grupos de empregados, a comunidade financeira, donos e acionistas e associações de comércio. A análise ambiental provê um mapa desses públicos interessados e o modo como eles influenciam a organização (BATEMAN, 1998).

A análise ambiental deve também examinar outras forças do ambiente, como as condições macroeconômicas e os fatores tecnológicos. Uma tarefa crítica em análise ambiental é prever tendências futuras. A precisão de tendências varia de um simples julgamento até a utilização de modelos matemáticos complexos que examinam as relações sistêmicas entre variáveis diversas. Mesmo técnicas quantitativas simples superam as avaliações intuitivas de especialistas. Opiniões são suscetíveis a vieses e os administradores possuem uma capacidade limitada de processar informações. Os administradores devem utilizar opiniões subjetivas como insumos para os modelos quantitativos ou quando confrontam novas situações (BATEMAN, 1998).

2.8.5 Análise interna

Ao mesmo tempo em que a análise externa é conduzida, os pontos fortes e fracos das principais áreas funcionais da organização devem ser avaliados. A análise interna fornece aos tomadores de decisão estratégica um panorama das habilidades

e recursos da organização, bem como de seus níveis de desempenho gerais e funcionais (BATEMAN, 1998).

2.8.6 Análise SWOT

Goldschmidt (2006) define a análise *SWOT* como uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas privadas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo *SWOT* vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Para Goldschmidt (2006), como o próprio nome já diz, a ideia central da análise *SWOT* é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando. Esta forma de análise de negócios vem sendo utilizada com muito sucesso por empresas privadas em todo o mundo e, sem dúvida, pode ser uma ferramenta de grande utilidade para as organizações sociais brasileiras.

Segundo Goldschmidt (2006), a análise é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos). Esta divisão é necessária porque a organização tem de agir de formas diferentes em um e em outro caso, como veremos a seguir.

Segundo o autor, o ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas por nós mesmos. Desta forma, quando percebemos um ponto forte em nossa análise, devemos ressaltá-lo ainda mais; quando percebemos um ponto fraco, devemos agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não podermos controlá-lo, podemos monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível (GOLDSCHMIDT, 2006).

A análise *SWOT* deve ser realizada de maneira formal uma vez por ano, mas as informações mais importantes devem ser monitoradas constantemente.

No ambiente externo, diversos fatores externos à organização podem afetar o seu desempenho, e as mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização (GOLDSCHMIDT, 2006).

A avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes:

Fatores macro ambientais – entre os quais podemos citar questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, etc.

Fatores micro ambientais – entre os quais podemos citar os beneficiários, suas famílias, as organizações congêneres, os principais parceiros, os potenciais parceiros, etc.

Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de atuação. As mudanças no ambiente externo, sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas (GOLDSCHMIDT, 2006).

Um bom exemplo disso foi o fim do incentivo fiscal que permitia a dedução de doações de pessoas físicas no Imposto de Renda. Isso foi uma ameaça que afetou todas as organizações de maneira igual: todas foram prejudicadas de forma semelhante pela mudança na legislação. O que pode ter sido diferente, de um caso para outro, foi à maneira de lidar com esta situação e o impacto que esta mudança pode ter gerado para cada organização (GOLDSCHMIDT, 2006).

Por outro lado, como uma oportunidade surgida do ambiente externo, podemos citar o crescimento dos partidos de esquerda, com maior propensão a investir na área social. Mais uma vez, todas as organizações têm a mesma possibilidade de se beneficiarem desta mudança no ambiente externo, mas, como bem sabemos, nem todas vão conseguir aproveitar esta oportunidade da mesma maneira (GOLDSCHMIDT, 2006).

Uma organização que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança aproveitará melhor as oportunidades

e sofrerá menos as consequências das ameaças. Por isso, a análise do ambiente externo é tão importante (GOLDSCHMIDT, 2006).

Toda análise de ambiente externo deve ser acompanhada da análise do grau de probabilidade de que um determinado evento ocorra. Por exemplo, se as pesquisas de opinião pública indicam um maior contentamento com um determinado governante, é mais provável que ele consiga aprovar as medidas que propuser no Congresso. Se, ao contrário, a opinião pública indica uma grande insatisfação com o governo atual, é provável que ele tenha dificuldade em aprovar medidas no Congresso (GOLDSCHMIDT, 2006).

A análise da situação deve levar em consideração não apenas o que está sendo sinalizado como uma alternativa de cenário, mas também qual é a probabilidade de que aquele cenário se concretize. Esta análise de cenários deve ser permanente, porque o ambiente externo é muito dinâmico e está sendo alterado constantemente (GOLDSCHMIDT, 2006).

Quanto ao ambiente interno, uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando, outra é ter competência para adaptar-se a estas mudanças (aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças). Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorado permanentemente (GOLDSCHMIDT, 2006).

Em primeiro lugar, é importante fazer uma relação de quais são as variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: capacidade de atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público-alvo com o atendimento, crescimento do número de contribuintes, nível de renovações das contribuições, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão das lideranças da organização, flexibilidade da organização, etc.

Pode ser interessante avaliar também os seus principais “concorrentes” em relação aos mesmos tópicos, para que se possa ter clareza de quais são os diferenciais competitivos que cada organização tem em relação as outras com as quais compete por recursos e/ou no atendimento ao público-alvo.

O próximo passo é determinar qual é a importância que cada um desses itens tem em relação aos objetivos da organização. Na mesma tabela podem-se colocar avaliações em relação à importância de cada item, como neste exemplo hipotético:

Outros itens considerados de menor importância ou que estejam caracterizados como pontos fortes, podem não receber recursos (financeiros, humanos e/ou materiais) neste momento, já que, como sabemos a organização não pode investir em todas as áreas ao mesmo tempo e estes itens não são tão prioritários ou tão problemáticos.

Quando temos claro quais são as áreas de maior importância e quais as áreas que são consideradas fraquezas de nossa organização, fica mais fácil decidirmos onde devem ser alocados os esforços para melhoria, já que não seria possível investir em todas as áreas ao mesmo tempo.

Depois de ter realizado uma análise *SWOT*, a organização pode:

- Estabelecer metas de melhoria dos itens que tenham sido considerados prioritários e de baixo desempenho

- Estabelecer metas relacionadas à forma de atuação no que diz respeito ao aproveitamento de oportunidades

- Estabelecer quais as ações que serão importantes para evitar os efeitos de eventuais ameaças.

Estas metas serão a base do planejamento anual de atividades da organização. A análise *SWOT* é, portanto, um instrumento de fácil aplicação e pode ser de grande utilidade no planejamento das organizações sociais, assim como vem sendo no planejamento de muitas organizações privadas.

Fuld (2007) critica muito a ferramenta de análise *SWOT*. Para ele, é informação passada, não força o olhar para o futuro e no momento em que se está usando esta ferramenta, é como se fosse dourar a pílula, não é uma análise real. É sem dinâmica e difícil de fazer comparações. Nos negócios somos obrigados a decidir duramente e esta ferramenta proporciona politicagens. Embora seja popular, em sua opinião é inútil.

2.8.7 Cenários

Segundo Bateman (1998), em determinadas organizações os passos de geração, avaliação e seleção de alternativas conduzem aos cenários de planejamento. Normalmente um processo de planejamento formal conduz a um conjunto de metas e planos escritos que são adequados e viáveis dentro de um conjunto de circunstâncias previstas.

Um plano de contingência é vinculado a cada cenário. O administrador persegue os objetivos e implementa os planos associados com o cenário mais provável.

Entretanto para Bateman (1998), a unidade de trabalho estará preparada para outro conjunto de planos se as contingências situacionais se modificarem e outro cenário tornar-se relevante. Essa abordagem auxilia a evitar crises e permite maior flexibilidade e melhor nível de respostas.

2.9 Empreendedorismo

O empreendedorismo de acordo com Dornelas (2003) tem se tornado um grande aliado do desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte à maioria das inovações que têm promovido esse desenvolvimento.

Referente à inovação que determina as conquistas de uma empresa, a oportunidade inovadora é o conhecimento novo que de acordo com Drucker (2002) é:

A inovação baseada no conhecimento é a 'superestrela' [...] Ela é o que as pessoas normalmente querem dizer quando falam sobre inovação. [...] As inovações baseadas no conhecimento diferem das demais inovações em suas características básicas [...] e nos desafios que apresentam para o empreendedor. E, como a maioria das 'superestrelas', a inovação baseada no conhecimento é temperamental, caprichosa e difícil de controlar (DRUCKER, 2002, p.149).

A inovação é o espírito do empreendedor em mudanças tecnológicas em bens e serviços direcionados a uma sociedade em inovação e processos. A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Antes de partir para definições mais utilizadas e aceitas,

é importante fazer uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo (HISRISH, 1996).

As inovações de acordo com Peter e Drucker (2002) são baseadas em conhecimentos dos quais possuem o mais longo tempo de espera de todas as inovações entre o aparecimento do conhecimento e as novas tecnologias.

Peter Drucker é, segundo alguns especialistas, o guru da administração moderna. Com o surgimento do que ele chama de "economia de empreendimentos", entre as décadas de 70 e 80, Drucker fez diversas observações sobre o empreendedorismo. Segundo ele, a inovação é a "ferramenta própria dos empreendedores". Ele trata da inovação como uma disciplina que pode ser ensinada e aprendida, e que leva o empreendedor a tomar conhecimento de como e onde pode obter o sucesso (PETER DRUCKER, 2002, p.14).

A essência do empreendedor é transformar ideias inovadoras em ações lucrativas, já que o empreendedor vê nas mudanças as oportunidades de negócios. Mas, essa transformação de ideias deve ser realizada com muito cuidado para que a inovação seja uma necessidade presente e não uma possibilidade futura.

A palavra empreendedorismo foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 como sendo uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações. Mais tarde, em 1967 com K. Knight e em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio. E em 1985 com Pinchot foi introduzido o conceito de Intra-empreendedor, uma pessoa empreendedora, mas dentro de uma organização. (PETER DRUCKER, 2002, p.4).

Uma das definições mais aceitas hoje em dia é dada pelo estudioso de empreendedorismo, Robert Hirsch (1996), em seu livro "Empreendedorismo". Segundo ele, empreendedorismo "é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal". A satisfação econômica é resultado de um objetivo alcançado (um novo produto ou empresa, por exemplo) e não um fim em si mesma (DRUCKER, 2002).

Para o termo “empreendedor” existem muitas definições, mas uma das mais antigas e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor seja a de Joseph Schumpeter (1999):

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica c atente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. (SCHUMPETER, 1949, p.17).

Kirzner (1999) tem uma abordagem diferente. Para esse autor, o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Ambos, porém, são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

Assim, de acordo com Dornelas (2001, p.37) existem aspectos referentes ao empreendedor como:

1. Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive;
3. Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Então, o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

De acordo com Peter e Drucker (2002, p.23) o empreendedorismo baseia-se em princípios fundamentais que são:

- Assumir riscos – Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a administrá- los;
- Aproveitar oportunidade – Tem que estar sempre atento e ser capaz de perceber, no momento certo, as oportunidades de negócios que o mercado oferece;
- Conhecer o ramo – Quanto mais você dominar o ramo em que pretende atuar, maiores serão suas chances de êxito;

- Saber organizar – Ter senso de organização e capacidade de utilizar recursos humanos, materiais e financeiros de forma lógica e racional;

- Tomar decisões – Ser capaz de tomar decisões corretas no momento exato, estar bem informado, analisar friamente a situação e avaliar as alternativas para poder escolher a solução mais adequada;

- Ser independente – Precisa soltar as amarras e, sozinho, determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminho, decidir o rumo de sua vida, enfim, ser seu próprio patrão;

- Manter o otimismo – Nunca deixar de Ter a esperança de ver seus projetos realizados, por que quem é bem informado conhece o chão que pisa e tem confiança em seu desempenho profissional.

O empreendedorismo envolve a inteligência, a atuação, o conhecimento e a busca constante de novos atributos para que uma empresa possa alcançar o seu sucesso como desejado.

De acordo com pesquisas nacionais e internacionais, os empreendedores aprendem mais com a prática do que com a teoria. São os problemas que os levam a se superar e a dominar os conhecimentos necessários ao sucesso na vida real. E é com base em exemplos — um parente, um amigo da família — que eles modelam comportamentos e objetivos (DOLABELA, 1999).

3 METODOLOGIA

3.1 A metodologia utilizada

Nesse capítulo será tratado a metodologia utilizada neste trabalho, como forma de auxiliar no atingimento dos resultados esperados conforme descritos no objetivo. Segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 19), a metodologia científica “recomenda uma série de regras através das quais o conhecimento deve ser obtido. Essas regras atribuem à produção científica um alto grau de confiabilidade na medida em que permitem apresentar a comprovação daquilo que afirmam”.

A partir de então, deve ser escolhido os métodos mais adequados para análise dos resultados, chegando assim a conclusões baseadas na realidade. A metodologia deve ser utilizada para facilitar o conhecimento, e auxiliar na busca de resposta e refletir o posicionamento do indivíduo, afirmam Prodanov e Freitas (2009).

Estes autores, Prodanov e Freitas (2009, p. 59 baseados em Lakatos e Marconi, 2007, p. 157), salientam ainda que:

[...] a pesquisa é um processo reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. Esse procedimento fornece ao investigador um caminho para o conhecimento da realidade ou de verdades parciais.

Desta forma serão tratadas a seguir as metodologias utilizadas neste trabalho, como técnicas de coleta de dados, a classificação e o procedimento das pesquisas.

Para a análise da situação atual da empresa, usou-se como método, o estudo de caso descritivo, sendo este um método de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar, ou descrever acontecimentos e contextos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Segundo Gil (2009), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados. Esta pesquisa durou 2 semanas, e foi realizada junto a um dos sócios fundadores, com reuniões para análise dos relatórios e registros de resultados, bem como a visita prática ao local para coletar evidências.

Para suportar a elaboração do Plano de Negócios, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, onde é elaborada com base em material já publicado. Gil (2010, p. 30) relata que “praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica”. Gil menciona também que:

[...] a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 2010, p. 30).

Este método é constituído praticamente todo de revistas, livros, jornais, monografias, publicações em periódicos e artigos científicos, dissertações, boletins, teses, Internet, com o objetivo de mostrar tudo que já foi escrito sobre o assunto pesquisado. Praticamente a maioria das pesquisas utiliza estudo bibliográfico, pois quase sempre necessitam de um referencial teórico (PRODANOV e FREITAS, 2009).

Para a análise e avaliação das oportunidades de mercado, bem como o levantamento das necessidades de evolução do negócio, foi utilizado o método de coleta de dados através de pesquisas com clientes atuais e potenciais novos clientes. Além desta pesquisa, também se buscou referências no mercado de como se comporta os “grandes” Centro Automotivos da região, criando assim uma espécie de *benchmarking*.

As coletas de dados e de informações são importantes etapas do desenvolvimento de um estudo, pois facilitara o trabalho do pesquisador (CERVO, 1975). Esta coleta pode ser através de dados primários ou secundários. Onde os dados primários são reflexo da própria realidade, obtidos pelo pesquisador. São chamados assim, por serem informações de primeira-mão, pois não se encontra em outros documentos, como livros e periódicos. Já os dados secundários, são dados disponíveis, que de forma geral não fazem parte de trabalhos específicos. Um bom exemplo de dados secundários é a pesquisa bibliográfica, onde são encontrados em livros, jornais, periódicos, internet, e outros (PRODANOV e FREITAS, 2009).

Na entrevista com os clientes atuais e potenciais clientes, utilizou-se um questionário estruturado, mas durante estas entrevistas surgiram outros aspectos

relevantes não mapeados no formulário de pesquisa, os quais foram relatados como dados qualitativos e não desprezados na análise final dos dados.

A seguir serão abordados os resultados destas pesquisas, onde será parte do sumário executivo do plano de negócios.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

Neste capítulo será apresentado o plano de negócios para expansão da Empresa Pesquisada, bem como os resultados da avaliação deste projeto.

4.1 Introdução

Este Plano tem como objetivo apresentar os resultados do estudo de análise de viabilidade financeiro do projeto de expansão da empresa pesquisada. Esta empresa já atua no segmento automotivo há mais de 2 anos, onde sua abertura originou-se pela idealização de um dos sócios fundadores, onde o mesmo já atuava no segmento há quase 10 anos, e assim possuía forte conhecimento deste mercado e de suas oportunidades.

Desde a sua idealização até a constituição da empresa, buscou-se criar uma MPE sustentável no ponto de vista financeiro, que agregasse não apenas um retorno atrativo e condizente para seus fundadores, como também uma remuneração diferenciada para seus colaboradores.

Diante de tal proposta, a empresa estabeleceu alguns pilares, os quais se desdobraram em um conjunto de valores, ações, métodos, e modelo de gestão, os quais permitiram a empresa após 2 anos de existência apresentar sólidos resultados para uma MPE estabelecida em um segmento de alta competição.

Porém, com os avanços e mudanças tecnológicas do setor, mostrou-se a necessidade da empresa se modernizar e expandir para que possa continuar oferecendo aos seus clientes um nível adequado de atendimento e prestação de serviços, garantindo assim a continuidade de tais resultados financeiros.

A partir de então, iniciou-se o estudo para ampliação e modernização do negócio, onde logo de início os sócios já possuíam a percepção de ser algo viável no ponto de vista financeiro, mas como a experiência bem sucedida da abertura da empresa se deu através de um bom planejamento, e sabendo que este é um fator fundamental para a sustentabilidade de uma MPE, partiram assim para a elaboração de um plano de negócios que pudesse avaliar este cenário de expansão.

Como parte do processo de elaboração do plano, buscou se analisar primeiro a situação atual da Empresa, onde foi possível constatar que a empresa apresentava bons indicadores financeiros, e resultados consistente após os 2 anos de existência. Também se provou eficaz o modelo de gerenciamento e planejamento baseado em metas, visto que estes resultados até o momento estavam aderentes ao plano inicial (abertura da empresa), mostrando assim que a empresa possui uma elevada capacidade de execução, o que dava mais segurança aos sócios na condução deste projeto.

DEMONSTRATIVO DOS RESULTADOS				
	M1	M6	M12	M24
RECEITAS	REAL X PREVISTO	REAL X PREVISTO	REAL X PREVISTO	REAL X PREVISTO
VENDAS DE PEÇAS	23,6%	-0,7%	2,6%	-0,2%
MÃO DE OBRA	15,7%	3,8%	3,2%	-2,3%
RECEITA TOTAL	21,8%	0,5%	2,7%	-0,7%
% DE PEÇAS	1,2 pp	-0,9 pp	-0,1 pp	0,4 pp
% DE MÃO DE OBRA	-1,2 pp	0,9 pp	0,1 pp	-0,4 pp
% DE FATURAMENTO PARA CLIENTES PJ	19,0 pp	-0,9 pp	4,0 pp	1,0 pp
PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO	-25,7%	-1,7%	-10,0%	3,3%
MARGEM CONTRIBUIÇÃO	REAL X PREVISTO	REAL X PREVISTO	REAL X PREVISTO	REAL X PREVISTO
CUSTO DAS PEÇAS (CMV)	11,7%	-3,5%	-0,6%	-3,9%
IMPOSTOS SOBRE AS VENDAS	21,8%	0,5%	2,7%	-0,7%
COMISSÃO INTERNA DOS COLABORADORES	17,3%	3,1%	3,0%	-1,8%
TOTAL DE CUSTOS DIRETOS	13,4%	0,1%	0,2%	-3,2%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL	34,1%	1,2%	3,7%	1,9%
% MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL	4,1 pp	0,3 pp	1,3 pp	1,3 pp
% MARK-UP DAS PEÇAS	5,8 pp	-0,1 pp	1,6 pp	1,8 pp
DESPESAS	REAL X PREVISTO	REAL X PREVISTO	REAL X PREVISTO	REAL X PREVISTO
ALUGUEL	0,0%	0,0%	1,3%	0,4%
PESSOAL (SALÁRIOS + ENCARGOS)	0,0%	0,0%	4,3%	5,0%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	9,1%	-66,0%	2,2%	1,0%
OUTROS	4,3%	20,0%	0,0%	0,0%
DESPESAS TOTAIS	1,0%	-4,8%	2,9%	2,9%
% DESPESAS TOTAIS (desp tt / receita tt)	-6,7 pp	-1,2 pp	0,1 pp	0,6 pp
% PART. CUSTO DE PESSOAL	-0,4 pp	2,7 pp	0,7 pp	1,1 pp
DESPESAS FINANCEIRAS	REAL X PREVISTO	REAL X PREVISTO	REAL X PREVISTO	REAL X PREVISTO
CUSTO CARTÃO DE CRÉDITO / TARIFAS CTA	-11,3%	1,8%	-3,2%	-2,1%
JUROS E ENCARGOS (FLUXO DE CAIXA)	-10,7%	25,2%	4,8%	9,5%
RESULTADO	REAL X PREVISTO	REAL X PREVISTO	REAL X PREVISTO	REAL X PREVISTO
RESULTADO LÍQUIDO	209,3%	6,4%	12,1%	1,0%
% RESULTADO LÍQUIDO	13,0 pp	0,7 pp	1,4 pp	0,5 pp
OUTROS INDICADORES				
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	PREVISTO	40,5%	42,2%	45,3%
	REAL	44,6%	42,4%	50,4%
LUCRATIVIDADE	PREVISTO	-6,8%	12,5%	15,3%
	REAL	6,1%	13,2%	28,0%
RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO	PREVISTO	-1,1%	4,3%	5,2%
	REAL	1,2%	4,6%	10,8%

Quadro 1 – Tabela de Demonstrativo Gerencial de Resultados.

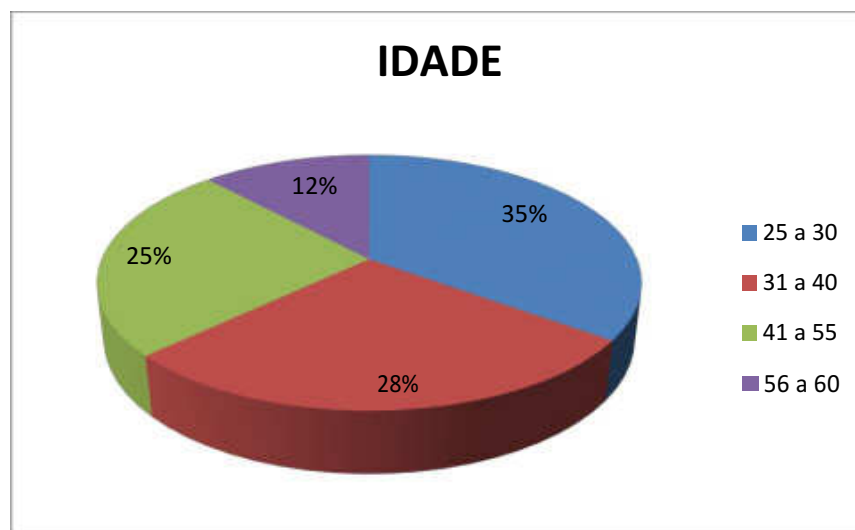
Fonte: Empresa Pesquisada.

Os resultados demonstrados na tabela acima, de modo geral são satisfatórios para uma MPE de um segmento de alta competição, atingindo níveis de lucratividade atrativos (28,0%), uma margem de contribuição da operação de 50,4%, e um retorno

sobre o capital investido muito atrativo e acima dos custos de oportunidade disponíveis no mercado.

Após estas constatações, iniciou-se um trabalho de pesquisa para identificar as oportunidades juntos aos clientes atuais e potenciais novos clientes (público alvo), onde este resultado foi tabulado, e demonstrado nos gráficos abaixo:

Gráfico 1- Idade do público pesquisado



Fonte: O Pesquisador (2014)

O gráfico demonstra que os envolvidos na pesquisa estão em sua maioria concentrados na faixa etária de 25 a 30 anos (35%), 28% entre 31 e 40 anos, 25% entre 41 a 55 anos, e pessoas na faixa etária de 56 a 60 anos representam 12% da amostra.

Gráfico 2- Quantos veículos possui?

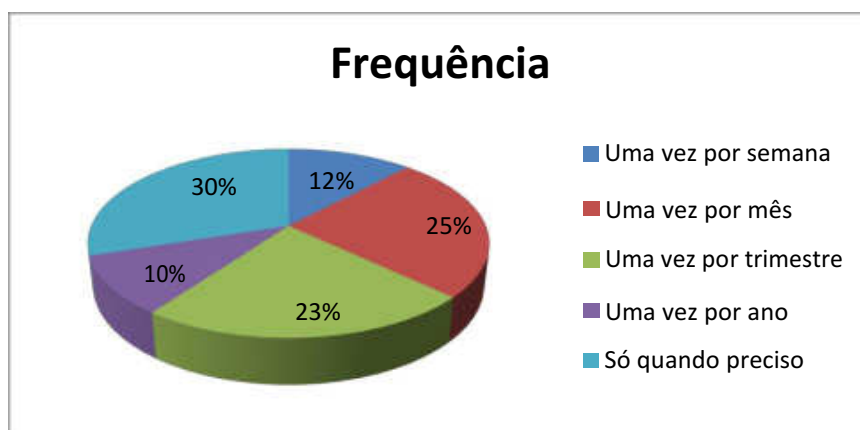


Fonte: O Pesquisador (2014)

O gráfico demonstra uma importante informação, pois a quantidade de veículos dos envolvidos é um indicador que reflete diretamente na viabilidade do negócio.

Mais de $\frac{1}{4}$ (27%) dos entrevistados possuem mais de 1 veículo, ou seja, há uma grande oportunidade de trabalhar a fidelização destes clientes para potencialização dos resultados da empresa.

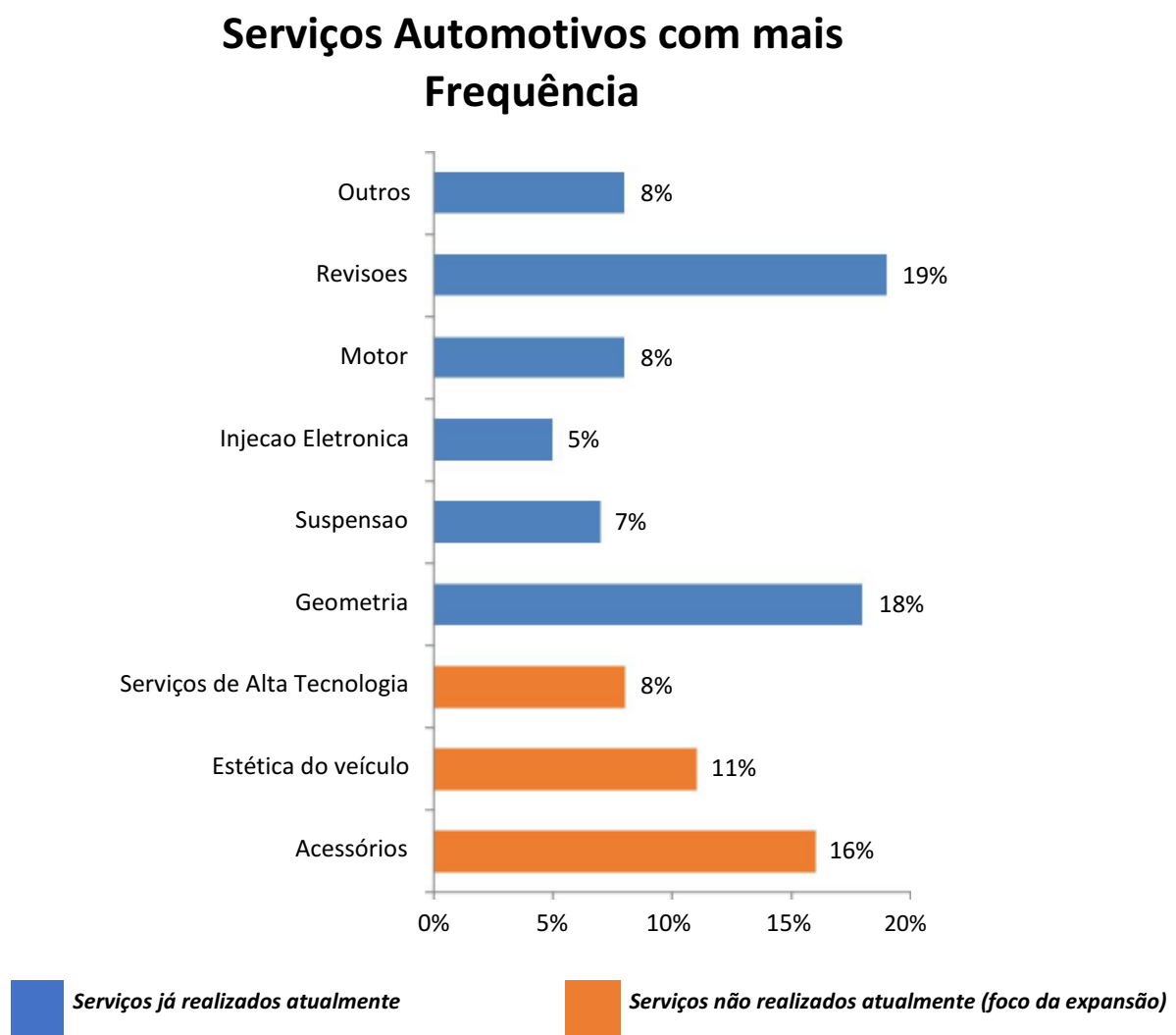
Gráfico 3- Com que frequência você procura serviços automotivos?



Fonte: O Pesquisador (2014)

A frequência pela procura de serviços automotivos em até 3 meses representou 60% dos entrevistados, o que também demonstra uma oportunidade de fidelização dos clientes com a recorrência dos serviços. Sendo o grande responsável por esta frequência em até 3 meses, os serviços hoje não realizados pela empresa pesquisada, sendo este o foco para expansão dos serviços oferecidos e avanço tecnológico.

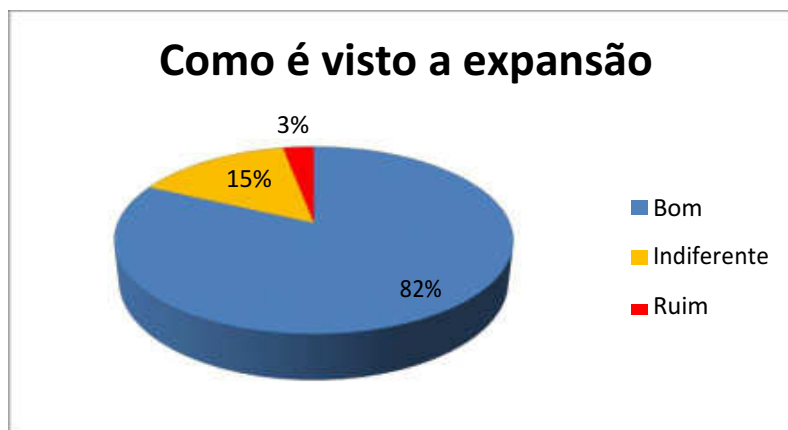
Gráfico 4- Quais serviços automotivos costuma utilizar com mais frequência?



Fonte: O Pesquisador (2014)

O gráfico acima demonstra os resultados quanto aos serviços automotivos mais procurados, tendo em torno de 35% da procura concentrada em serviços hoje não disponibilizados pela empresa pesquisada. São serviços de elevada frequência de procura, podendo assim gerar um aumento no fluxo de clientes, além das margens mais atrativas destes serviços.

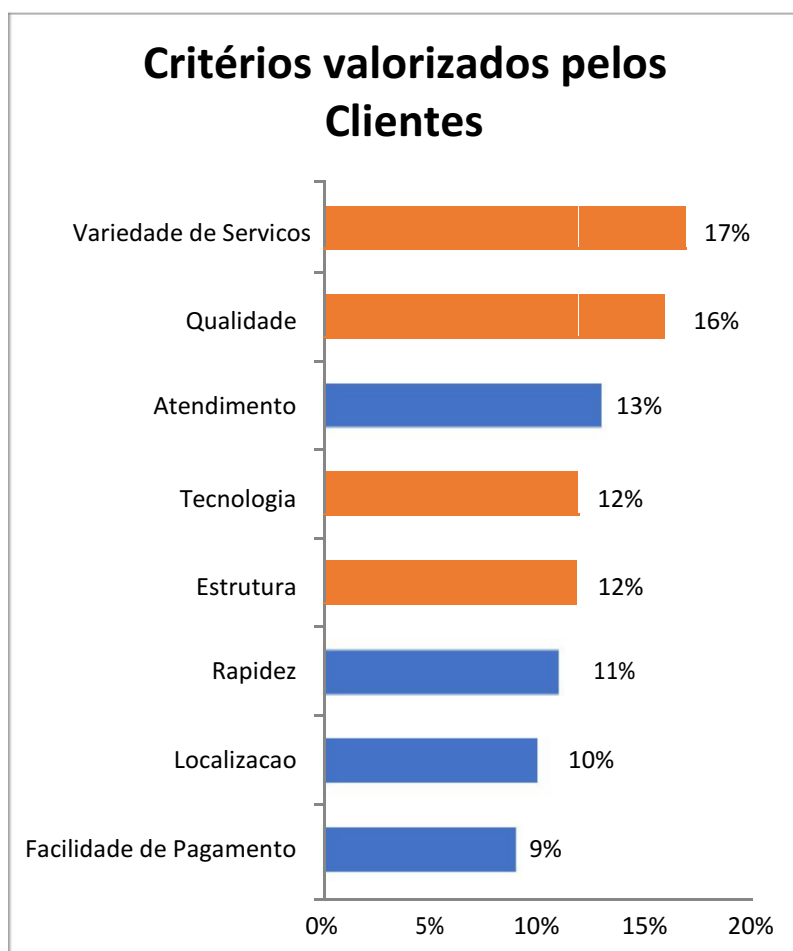
Gráfico 5- A expansão da empresa atual para agregar outros tipos de serviços para seus clientes é visto como?



Fonte: O Pesquisador (2014)

A maioria (82%) do público alvo enxerga como benéfica a expansão e agregação de novos serviços na empresa pesquisada, para 15% são indiferentes, e 3% acha ruim, relatando como risco a perda de foco e qualidade de atendimento com a expansão do negócio.

Gráfico 6 – Critérios valorizados pelos clientes na prestação de serviços?



Fonte: O Pesquisador (2014)



Sem Impacto



Critérios agregados ou potencializados com a expansão do negócio

Com a expansão do negócio, 57% dos critérios valorizados pelos clientes na prestação de serviços deste segmento, seriam agregados ou potencializados (os já existentes).

Além dos resultados exibidos nos gráficos acima, também foram analisados outros dados favoráveis, que corroboraram com a decisão de expansão do negócio, entre eles o crescimento da frota de veículos, que é um desafio para as administrações da maioria das cidades, e para este tipo de negócio é visto como uma grande oportunidade.

Para exemplificar, só na cidade de Marília/SP (sem considerar municípios limítrofes), houve um crescimento de 7% da frota de veículos no último ano segundo o DENATRAN, chegando a uma frota total de 127.286 veículos em 2013.

Após os resultados destas pesquisas, a empresa entrou em um processo de avaliação do seu ponto comercial, aonde chegou à conclusão por já estar estabelecida e ser de conhecimento dos clientes atuais, não fazia sentido à mudança de local, até mesmo por uma questão logística, onde a ampliação do negócio ocorreria de forma mais rápida ampliando apenas o local atual. Outro fator ainda neste quesito é o fato de não possuir nenhum concorrente a menos de 1,5km deste local.

Analisando o mercado, visualiza-se uma serie de oportunidades tanto no ponto de vista da crescente frota de veículos no Brasil, e principalmente no estado de São Paulo, bem como competidores ainda “atrasados” no ponto de vista de avanços tecnológicos e diversificação para atender este novo momento que o segmento está vivenciado. Embora estes competidores não estejam preparados neste sentido, não se pode desprezá-los, pois se tratam de empresas estabelecidas há um bom tempo, e com sua fatia de mercado estabelecida.

A partir desta decisão, partiu-se para o levantamento das projeções de incremento de receita com os novos serviços, onde mais a frente serviu com *input* para construção da projeção do DRE futuro.

Nesta linha, se mapeou a estrutura/quadro funcional necessário para atender esta nova demanda, chegando a um aumento superior a 100% do quadro, e com certas especialidades aumentando assim o salário médio dos profissionais da empresa na ordem de 5%, a soma destes fatores projeta uma elevação da folha de pagamento na ordem de 130%, o qual será incorporado aos custos da projeção de DRE, os quais serão demonstrados mais a frente neste trabalho.

Após esta etapa, foi concluído o levantamento dos investimentos iniciais para o projeto, chegando a um montante financeiro na ordem de R\$ 250.000,00, contemplando neste valor a readequação da infraestrutura física (reforma), a aquisição de equipamentos para execução dos novos serviços, o estoque mínimo das novas linhas de produtos, a informatização, plano de marketing para os primeiros meses, e capital de giro para suportar esta expansão. Este montante de investimento

foi definido no decorrer da construção do plano de negócios que seria oriundo de um aporte dos sócios.

Fechando este ciclo de levantamento, foi possível projetar o DRE para os próximos 5 anos, onde foi possível identificar um crescimento na receita bruta na ordem 64%, e a margem de contribuição de 96% por agregar serviços de alto valor agregado, bem como trabalhar com produtos de margens maiores, e com isso um crescimento do lucro de 64%, embora o índice de lucratividade tenha se mantido nos mesmos patamares.

Com estes resultados, projetou-se o fluxo de caixa desta operação, levando em consideração apenas o resultado incremental (descontou-se o resultado do “ano atual”), e partir de então começou a se avaliar o projeto no ponto de vista de viabilidade financeira.

Onde apresentou um *payback* simples próximo de 3 anos, *payback* descontado acima de 4 anos, mas mesmo assim um VPL atrativo, e uma taxa interna de retorno (TIR) na ordem de 18%, ficando acima do custo de oportunidade trabalho no projeto que foi de 17%.

Neste quesito financeiro, o projeto se mostra viável por apresentar um retorno acima do custo de oportunidade trabalhado.

Nos capítulos seguintes, serão demonstrados os detalhes deste sumário, bem como a composição destas projeções que levaram a demonstrar a viabilidade financeira deste projeto.

4.2 A Empresa

A Empresa Pesquisada, já é uma empresa estabelecida e que tem grande foco no cliente e na qualidade de seus serviços e atendimento, diante desta possibilidade de expansão a empresa busca preservar esta sua “identidade”, e com base nos resultados das pesquisas realizadas junto aos clientes, principalmente na questão dos critérios de percepção de valor, a empresa definiu sua missão, visão e valores, que serão seguidos conforme abaixo:

Missão: Surpreender nossos clientes a cada dia com soluções completas para manutenção e conservação dos seus veículos.

Visão: Ser o Centro Automotivo preferido dos clientes na cidade de Marília, prestando serviços completos e com excelência.

Valores: Cliente no centro de tudo / fazer com qualidade e excelência / relação sustentável e de longo prazo / resultados (geração de valor em toda a cadeia)

Na elaboração do Plano de Negócios, estas variáveis “qualitativas” foram consideradas em todos os elementos que envolvem o negócio.

O Plano começou a ser construído levando primeiramente em consideração as projeções incrementais de faturamento, as quais utilizaram como base a projeção de serviços semanais que foram identificadas basicamente com base nas entrevistas com os clientes e suas intenções/necessidades de execução destes serviços, bem como um referencial do fluxo atual de clientes por semana, e seu possível aumento com a maior variedade de serviços ofertados, esta última variável foi mensurada com base informações de acordo com a percepção dos responsáveis atuais do negócio.

A partir deste levantamento chegou-se a um aumento de faturamento projetado na ordem de 40%, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Serviços / Peças	Categoria	Qtd Semanal	Valor Médio	Valor Total Semanal	Valor Total Mensal
Serviços / Peças Atuais	Diversos			R\$ 15.000	R\$ 60.000
Venda de Acessórios	Acessórios	12	R\$ 80	R\$ 960	R\$ 3.840
Venda de Rodas	Acessórios	2	R\$ 500	R\$ 1.000	R\$ 4.000
Lavagem	Estética	10	R\$ 25	R\$ 250	R\$ 1.000
Polimento Especial	Estética	4	R\$ 100	R\$ 400	R\$ 1.600
Pequenos Reparos Pintura	Funilaria	3	R\$ 200	R\$ 600	R\$ 2.400
Serviços de Cambio Automático	Alta Tecnologia	1	R\$ 700	R\$ 700	R\$ 2.800
Serviços de Injeção Eletrônica Veículos Importados	Alta Tecnologia	5	R\$ 140	R\$ 700	R\$ 2.800
Alinhamento a Laser	Alta Tecnologia	5	R\$ 50	R\$ 250	R\$ 1.000
Manutenção Ar condicionado	Alta Tecnologia	3	R\$ 200	R\$ 600	R\$ 2.400
Outros Serviços de Alta Tecnologia	Alta Tecnologia	5	R\$ 100	R\$ 500	R\$ 2.000
Total				R\$ 20.960	R\$ 83.840

Variacao em relacao ao Faturamento Atual	40%	40%
---	------------	------------

Quadro 2: Tabela de Projeções de Serviços (Atual / Após Expansão)
Fonte: Empresa Pesquisada

Mesmo com esta projeção de aumento de 40% no faturamento médio da empresa após a expansão do negócio, a mesma ainda permanecerá enquadrada na natureza jurídica de empresa privada de responsabilidade limitada de pequeno porte, optante pelo Simples Nacional. Permanecendo em seu quadro funcional o um dos sócios-diretores como responsável pela gestão da organização.

A estrutura organizacional, bem como o quadro de funcionário sofrerá algumas alterações, tendo a necessidade do aumento significativo do quadro de colaboradores para conseguir atender a demanda extra projetada acima no quadro 2.

Abaixo segue a estrutura organizacional da empresa que passara a contar com 11 profissionais mais o sócio-diretor, ante, a 5 profissionais mais o sócio-diretor.

Organograma 1 – Estrutura Organizacional Antes / Após

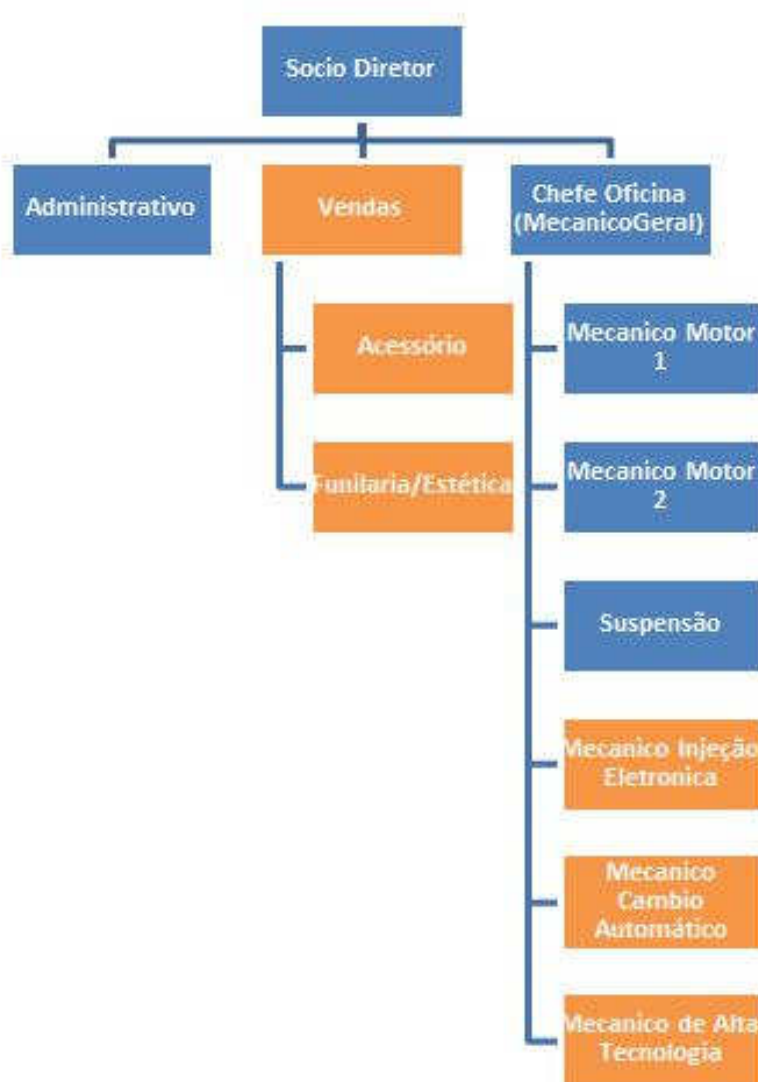


Figura 1- Organograma de Projeções de Serviços (Atual / Após Expansão)
Fonte: Empresa Pesquisada

Para composição do novo quadro funcional de forma a atender a demanda projetada tanto em termos de volume, quanto em novos serviços/produtos, foi necessário contratar um profissional para área de vendas, o que antes era de responsabilidade do próprio sócio diretor, dado a variedade de serviços/produtos comercializados. Sob a responsabilidade de profissional de vendas ficará o instalador de acessórios (serviço considerado leve), e o profissional que cuidará dos serviços de estética automotiva (limpeza, polimento, etc...) e funilaria, sendo ambas novas

contratações. Na parte mecânica também foi necessário à expansão do quadro, visto o aumento de serviço de alta tecnologia, onde foi contratado um mecânico para atuar com injeção eletrônica, sendo este o profissional de maior qualificação técnica entre quadro de mecânicos, visto que irá operar o Scanner Computadorizado de diagnóstico dos veículos mais sofisticados, também será contratado um mecânico para atuação com câmbio automático, profissional esse com requisitos bem específicos, e para fechar o quadro um mecânico de alta tecnologia, o qual além de ter um conhecimento geral dos veículos com maior tecnologia, também conseguirá auxiliar os demais mecânicos de perfis específicos.

Dado o elevado nível de conhecimento e experiência necessária para este novo quadro de profissionais, foi necessário elaborar uma proposta de salário fixo superior ao piso salarial da categoria para conseguir atrair os melhores talentos, bem com os mais preparados, pois “pessoas” é um dos pilares mais valorizados por esta organização. Aliado ao salário fixo, todos os profissionais ganham remuneração variável em médio de 20% sobre a receita líquida de serviços, o que torna a remuneração bem atrativa e diferenciada em relação aos demais concorrentes, o que ajuda a reter os melhores profissionais. De toda forma, o item “profissionais” (mão-de-obra qualificada) acaba sendo um dos riscos do negócio neste projeto.

Abaixo segue o quadro de projeções de salário fixo e encargos após a contratação dos profissionais desta nova estrutura organizacional:

Setor	Atual				Proposta de Expansão			
	Nº Funcionários	Salário Médio	Encargos	Custo Total	Nº Funcionários	Salário Médio	Encargos	Custo Total
Administrativo/Vendas	1	R\$ 1.200	R\$ 192	R\$ 1.392	2	R\$ 1.200	R\$ 192	R\$ 2.784
Mecânica Motor	2	R\$ 1.500	R\$ 240	R\$ 3.480	2	R\$ 1.500	R\$ 240	R\$ 3.480
Mecânica Geral	1	R\$ 1.500	R\$ 240	R\$ 1.740	1	R\$ 1.500	R\$ 240	R\$ 1.740
Suspensão	1	R\$ 1.200	R\$ 192	R\$ 1.392	1	R\$ 1.200	R\$ 192	R\$ 1.392
Acessórios	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1	R\$ 1.200	R\$ 192	R\$ 1.392
Funilaria / Estética Veicular	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1	R\$ 1.700	R\$ 272	R\$ 1.972
Mecânica Injeção Eletrônica	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1	R\$ 1.500	R\$ 240	R\$ 1.740
Mecânica Câmbio Automático	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1	R\$ 1.700	R\$ 272	R\$ 1.972
Alta Tecnologia	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1	R\$ 1.700	R\$ 272	R\$ 1.972
Total	5	R\$ 1.380	R\$ 864	R\$ 8.004	11	R\$ 1.445	R\$ 2.112	R\$ 18.444
Variações Proposta x Atual					120%	5%	130%	

Quadro 3: Tabela de Projeções de salários e encargos da nova estrutura
Fonte: Empresa Pesquisada

Pelo quadro acima, é possível identificar que a necessidade de colaboradores com a expansão do negócio mais que dobra (120%), enquanto o salário médio fica em torno de 5% acima em relação ao quadro atual, e a folha de pagamento como um todo aumento em 130% na mesma comparação.

Dentro desta estrutura só não foram os serviços de guincho 24 horas, auto elétrica, e instalação de GNV, pois estes foram serviços pouco citados na pesquisa realizada, os quais se tiverem procura por nossos clientes, utilizaremos serviços terceirizados de nossos parceiros.

Para conseguir acomodar esta nova estrutura bem como os novos serviços, a estrutura física da organização também deve ser ampliada, pois deve considerar o aumento do fluxo de veículos, e também espaço para realização dos novos serviços, com isso expandirá seu espaço físico de 1.200m² atuais para 2.000m², onde esta ampliação se dará pela locação de um espaço ao lado do estabelecimento atual, permitindo assim uma ligação interna entre os ambientes.

Um aspecto muito importante que está sendo considerado, é o desenvolvimento e implantação desta nova área operacional, de forma que possa não apenas permitir uma prestação de serviços adequada e de alta qualidade devido às instalações, mas também que estejam dentro dos mais rigorosos padrões de segurança do trabalho, a exemplo do espaço atual, que possui todas as certificações necessárias.

Quanto ao modelo de gestão do negócio, permanecerá o mesmo já adotado pela empresa, onde é será expandido a proporções maiores do negócio, mas manterá suas características, principalmente focadas no quesito de planejamento, onde a empresa adota um criterioso processo de revisão mensal dos seus objetivos de médio e longo prazo, bem como define ações para atingimento dos resultados se necessário.

Ainda na linha planejamento, a empresa possui um modelo de gestão e controle do negócio muito rigoroso, com uma visão praticamente diária do seu resultado gerencial considerando uma alocação por competência, e uma gestão do fluxo de caixa.

Neste sentido a empresa se encontra totalmente apta a entrar nesta nova fase expansionista do seu negócio, sem perder a gestão e controle, algo essencial para uma MPE.

4.3 Análises do Mercado

Este segmento vem se superando a cada ano, onde recordes de produção são batidos na indústria automobilista. Em 2012, foram produzidos 3.407.861 veículos (Anfavea – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores). Na cidade Marília/SP, a frota de veículos em 2013 atingiu 127.286 unidades (sem considerar os municípios limítrofes).

Embora os números mostrem um segmento promissor, o mesmo não deixa de ser bastante competitivo. Mas que devido à amplitude de veículos em circulação, as oportunidades acabam sendo grandes para quem atua de forma diferenciada e consegue atender as necessidades deste público, pois ainda há muito competidores que não realizaram as mudanças necessárias para atender este novo momento que o segmento está vivenciando, ficando assim uma oportunidade maior para os que conseguem se atualizar. De toda forma, não se podem desprezar estes competidores, pois muitos já possuem anos de atuação, e se tornaram referências em suas localidades, restando assim uma parte do mercado.

Como relatado no início do trabalho, e constatado nas pesquisas realizadas, para atuar de forma competitiva e assim ter condições de criar uma empresa sólida e promissora neste segmento, é necessário investir em tecnologia, qualidade de

atendimento e variedade de serviços, e para ter estes fatores é necessário um grau elevado de planejamento, gestão e investimento no negócio, o que o torna mais arriscado.

Entre os fatores de oportunidades, destacam-se o mercado crescente de veículos em circulação e o número de competidores ainda não preparados para este momento do segmento, entre os riscos, estão à falta de mão de obra qualificada, a falta de diversidade de fornecedores de alta tecnologia, e os competidores já estabelecidos há anos no mercado (que possuem participação significativa de mercado) visto este ser um dos fatores que muitos clientes levam em consideração no momento da escolha de um estabelecimento neste segmento.

Dado que se trata de um mercado com competidores já estabelecidos, e que por estarem no mercado há muitos anos, já possuem suas carteiras de clientes consolidadas, a empresa precisa cada vez mais se diferenciar para captar novos clientes para sustentar esta fase de expansão.

Análise de Swot

<p><u>Forças:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Profissionais Capacitados e Motivados para execução dos Serviços - Empresa já estabelecida e com carteira de clientes corporativa - Parceria com fornecedores - Terceirização de Serviços Adicionais 	<p><u>Fraquezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependência de terceiros para execução de alguns serviços adicionais - Elevada necessidade de capital de giro - Restrito número de fornecedores de autopeças
<p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da frota de veículos; - Parcerias com Estabelecimento de outros segmentos com mesmo público alvo; - Atuar com Pequenas e Médias Empresas que possuam frotas próprias; - Parcerias com seguradoras; 	<p><u>Ameaças:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Segmento muito competitivo - Fortes Concorrentes Estabelecidos há anos; - Elevada valorização dos profissionais de alto nível

Figura 3- Análise SWOT da Empresa Pesquisada
Fonte: Empresa Pesquisada (2014)

Diante deste cenário, também avaliamos os principais concorrentes da empresa pesquisada, e embora esteja há anos atuando no mercado, e com suas carteiras de clientes consolidadas, não conseguiram ter a mesma diversidade de serviços e produtos que serão oferecidos com a expansão do negócio, tendo cada um destes competidores suas especialidades, embora tenham grande força e capital financeiro para investimentos na diversificação de seus negócios se necessário. Abaixo resumo dos principais pontos fortes, fracos e especialidades:

Nome do Concorrente	Distância do Concorrente	Perfil / Foco	Pontos Fortes	Pontos Fracos
2M Centro Automotivo	2 KM	Centro Automotivo com foco na venda de Acessórios	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa Estabelecida há mais de 10 anos; - Localização em avenida de alto fluxo que liga o centro a Zona Sul da cidade; - Ao lado de vários comércios como bancos, padaria e supermercados; - Empresa com a marca bem conhecida na região; 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa trabalha apenas com acessórios e reparos leves; - Empresa não possui um bom modelo de gestão do negócio (gestão familiar); - Empresa não capitalizada para investimentos;
Mecânica São Carlos	1,5 KM	Auto Mecânica e Funilaria com foco em atuação em motores pesados e atendimento a empresas do setor público	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa Estabelecida há mais de 10 anos; - Localização em avenida de alto fluxo que liga o centro a Zona Sul da cidade; - Especializada em atendimento de licitações públicas, o que lhe permite um grande poder financeiro; 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa trabalha apenas com mecânica "pesada"; - Empresa não possui um bom modelo de gestão do negócio (gestão familiar); - Alto turn-over;

Quadro 4: Tabela principais pontos fortes, fracos e especialidades

Fonte: Empresa Pesquisada

Com base na análise acima, concluímos que atualmente estes concorrentes não gera competição direta com a empresa pesquisada por possuírem focos específicos de atuação, porém, podem apresentar risco de médio e longo prazo se optarem por remodelarem seus negócios.

4.4 Plano de Marketing

Dado que para atrair clientes neste segmento, a indicação dos clientes atuais para os potenciais clientes (como conhecidos, amigos, familiares, etc...) é um dos instrumentos de maior retorno, a empresa pretende realizar um baixo investimento

inicial para divulgação dos novos produtos e serviços, mas não manterá uma rotina de divulgação mensal após o primeiro trimestre da expansão da empresa.

Será utilizado praticamente para divulgação da empresa, o instrumento de indicação dos clientes atuais, criando inclusive programas de fidelização e recompensas mediante as indicações, bem como utilizará de parcerias com outros meios de mídia onde não teremos custo de divulgação, como sites de vendas coletivas.

Abaixo segue resumo do plano de mídia que será utilizado na fase inicial após expansão do negócio (1 trimestre):

Tipo de Investimento	M1	M2	M3	Total
Divulgacao em jornais locais	R\$ 5.000,00			R\$ 5.000,00
Panfletagem nos bairros dos potenciais clientes	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00		R\$ 6.000,00
Divulgacao em rádios	R\$ 2.500,00		R\$ 1.500,00	R\$ 4.000,00
Mala Direta e Email marketing para os clientes atuais	R\$ 2.500,00		R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00
Total	R\$ 13.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 20.000,00

Quadro 5: Tabela plano de mídia
Fonte: Empresa Pesquisada

4.5 Plano Financeiro

Como ponto inicial, para levantamento dos valores necessários para a possível expansão do negócio, foi adotado uma projeção de investimentos necessários para modernizar a infraestrutura e os equipamentos.

Observa-se que é necessário investimentos para adequação do espaço físico como reformas da área que será ampliada tanto na parte operacional (oficina) quanto na área de atendimento do cliente, serão necessários investimentos em informática, como computadores para área de atendimento e operacional (suportar os novos equipamentos), mobiliários para áreas de escritório e área de estoque, equipamentos de alta tecnologia e equipamentos para atender as novas tecnologias, bem como um valor para plano de marketing inicial (mídia), e capital de giro para suportar o novo

patamar de faturamento e venda a prazo que a empresa se encontrará com a ofertas destes novos serviços.

Abaixo é apresentada a estrutura de investimentos previstos com a expansão do negócio:

Serviços / Peças	Categoria	Qtd	Valor Médio	Valor Total
Computador para area de atendimento	Infraestrutura	1	R\$ 1.200	R\$ 1.200
Computador para equipamento de injeção eletrônica (scanner)	Infraestrutura	1	R\$ 2.000	R\$ 2.000
Moveis de Escritório (ampliação posição de atendimento)	Infraestrutura	1	R\$ 5.000	R\$ 5.000
Reforma da área de expansão da oficina	Infraestrutura	1	R\$ 20.000	R\$ 20.000
Reforma da área de expansão de atendimento	Infraestrutura	1	R\$ 10.000	R\$ 10.000
Prateleiras de Estoque	Infraestrutura	1	R\$ 12.800	R\$ 12.800
Equipamento para injeção eletrônica (raster)	Alta Tecnologia	2	R\$ 6.000	R\$ 12.000
Equipamento de manutenção de ar condicionado	Alta Tecnologia	1	R\$ 10.000	R\$ 10.000
Equipamento de alinhamento a laser	Alta Tecnologia	1	R\$ 10.000	R\$ 10.000
Equipamentos de lavar car	Estética	1	R\$ 12.000	R\$ 12.000
Equipamentos para pintura e reparos	Funilaria	1	R\$ 20.000	R\$ 20.000
Estoque de Acessórios / Rodas	Estoque	1	R\$ 40.000	R\$ 40.000
Plano de Marketing	Marketing	1	R\$ 20.000	R\$ 20.000
Capital de Giro	Financeiro	1	R\$ 75.000	R\$ 75.000
Total				R\$ 250.000

Quadro 6: Tabela investimentos previstos com a expansão do negócio
Fonte: Empresa Pesquisada

Conforme quadro acima, pode perceber-se que os investimentos são elevados quando considerados o nível de faturamento atual da empresa. Tais levantamentos de custos foram realizados através de consulta a fornecedores já considerando possíveis margens de desvio por conta a oscilação na cotação até o prazo de aprovação deste projeto.

O valor referente ao investimento total será pago através do capital próprio dos sócios, onde os mesmos após análise financeira tomarão a decisão deste investimento.

Com bases no investimento inicial e na expectativa de aumento o volume de vendas de serviços e peças, projetou-se como ficaria o DRE da empresa para os próximos 5 anos, conforme abaixo:

DRE	Atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Var. Ano 5 x Atual
Receita Bruta	R\$ 720.000	R\$ 954.586	R\$ 1.030.000	R\$ 1.080.000	R\$ 1.130.000	R\$ 1.180.000	64%
(-) Deduções	R\$ 43.200	R\$ 57.275	R\$ 61.800	R\$ 64.800	R\$ 67.800	R\$ 70.800	64%
Receita Líquida	R\$ 676.800	R\$ 897.310	R\$ 968.200	R\$ 1.015.200	R\$ 1.062.200	R\$ 1.109.200	64%
(-) CMV	R\$ 241.920	R\$ 246.288	R\$ 265.700	R\$ 278.640	R\$ 291.540	R\$ 304.440	26%
(-) Remuneração Variável de Vendas	R\$ 72.000	R\$ 76.367	R\$ 82.400	R\$ 86.400	R\$ 90.400	R\$ 94.400	31%
Margem Contribuição	R\$ 362.880	R\$ 574.661	R\$ 620.060	R\$ 650.160	R\$ 680.260	R\$ 710.360	96%
(-) Salários Fixos + Encargos	R\$ 96.048	R\$ 221.528	R\$ 235.714	R\$ 247.500	R\$ 259.875	R\$ 272.869	184%
(-) Aluguel	R\$ 26.800	R\$ 37.440	R\$ 39.499	R\$ 41.672	R\$ 43.964	R\$ 46.382	61%
(-) Despesas Administrativas	R\$ 12.000	R\$ 15.600	R\$ 16.068	R\$ 16.550	R\$ 17.047	R\$ 17.558	46%
(-) Depreciação	R\$ 4.800	R\$ 7.200	R\$ 7.200	R\$ 7.200	R\$ 7.200	R\$ 7.200	50%
(-) Despesas Gerais	R\$ 5.600	R\$ 13.440	R\$ 13.848	R\$ 14.258	R\$ 14.688	R\$ 15.127	58%
Resultado Operacional	R\$ 211.632	R\$ 279.653	R\$ 307.735	R\$ 322.980	R\$ 337.489	R\$ 351.225	66%
(+) Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0%
(-) Despesas Financeiras	R\$ 14.400	R\$ 22.910	R\$ 24.720	R\$ 25.920	R\$ 27.120	R\$ 28.320	97%
Resultado Líquido	R\$ 197.232	R\$ 256.742	R\$ 283.015	R\$ 297.060	R\$ 310.369	R\$ 322.905	64%

Indicadores							
% Receita Líquida	94,0%	94,3%	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%	0,0 pp
% Margem de Contribuição	50,4%	60,2%	60,2%	60,2%	60,2%	60,2%	9,8 pp
% Despesas Variáveis	49,6%	39,8%	39,8%	39,8%	39,8%	39,8%	-9,8 pp
% Despesas Fixas	21,0%	30,3%	30,3%	30,3%	30,3%	30,3%	9,4 pp
Lucratividade	27,4%	26,9%	27,5%	27,5%	27,5%	27,4%	0,0 pp

Quadro 7: Tabela DRE da empresa para os próximos cinco anos

Fonte: Empresa Pesquisada

O DRE acima foi elaborado considerando as premissas atuais do negócio, mais as suas expectativas de aumento de receita e de custos fixos/variáveis, em uma visão para os próximos 5 anos, já considerando as expectativas anuais de aumento de receita e despesas por conta da inflação e outras variáveis que podem influenciar estes indicadores.

Nesta projeção ao compararmos o resultado atual em relação ao resultado do ano 5, percebemos um aumento de 64% na receita bruta, por conta do aumento da diversidade de produtos e serviços, o aumento de 96% na margem de contribuição, por comercializar serviços de maior valor agregado (ex: alta tecnologia / estética automotiva), e produtos com maior margem como acessórios, o aumento de 184% na linha de pessoal, por conta do aumento do quadro de colaboradores de alta qualificação, gerando assim um aumento no resultado operacional de 66% e no lucro de 64%, colocando assim a empresa em um outro patamar de resultados.

Quando avaliamos os indicadores financeiros, o grande destaque fica para o aumento de 9,8pp da margem de contribuição (já explicado acima), o que ajuda a absorver o aumento de 9,4pp no custo fixo, e ainda assim gerar um montante de lucro bem superior (64%) aos patamares atuais, embora o nível de lucratividade tenha permanecido inalterado, por já ser considerado um nível elevado para o segmento.

Diante do demonstrativo de resultados, se construiu o fluxo de caixa, o qual permitiu avaliar a atratividade do projeto através do cálculo do *PayBack* Simples, *PayBack* Descontado, VPL, e TIR. Sendo considerado como taxa de oportunidade para estas avaliações o índice de 17% (2 vezes a Selic atual), por conta do elevado nível de investimento, os desafios de crescimento de vendas/receitas, e os riscos envolvidos no negócio. Para efeito destes cálculos se considerou a projeção de fluxo de caixa descontando o resultado atual (ano 0), de forma a avaliarmos apenas o incremental no resultado da empresa, visto que o investimento previsto é para esta geração adicional, uma vez que empresa já está estabelecida e apresentando resultados positivos.

Abaixo demonstração destes indicadores que serão utilizados para avaliação da viabilidade do projeto:

Ano	Fluxo Capital	Acumulado	Resultado PBS (em anos)
0	-R\$ 250.000,00	-R\$ 250.000,00	
1	R\$ 44.220,86	-R\$ 205.779,14	
2	R\$ 77.790,69	-R\$ 127.988,45	
3	R\$ 90.620,86	-R\$ 37.367,59	2,8
4	R\$ 102.888,18	R\$ 65.520,59	
5	R\$ 114.315,47	R\$ 179.836,07	

Quadro 8: Tabela Projeção do *Pay-Back* Simples
Fonte: Empresa Pesquisada

Conforme quadro acima, pode-se observar no cálculo do *payback* simples que o investimento se pagará em 2,8 anos. Mas quando o capital é calculado considerando o *payback* descontado, pode se perceber uma variação considerável no tempo, onde a projeção ficará em 4,5 anos, conforme abaixo:

Ano	Fluxo Capital	VPL	Acumulado	Resultado PBD (em meses)
0	-R\$ 250.000,00	-R\$ 250.000,00	-R\$ 250.000,00	
1	R\$ 44.220,85	R\$ 37.795,61	-R\$ 212.204,39	
2	R\$ 77.790,69	R\$ 58.052,76	-R\$ 134.151,64	
3	R\$ 90.620,85	R\$ 60.013,81	-R\$ 94.137,82	
4	R\$ 102.888,13	R\$ 61.242,97	-R\$ 32.894,86	
5	R\$ 114.315,47	R\$ 61.792,15	R\$ 28.897,29	4,5

Quadro 9: Tabela Projeção do *Pay-Back* Descontado
Fonte: Empresa Pesquisada

Após as projeções de *payback*, podemos observar o VPL, que se mostra viável mesmo considerando um custo de oportunidade de 17%, e um tempo de retorno elevado conforme projeções do *payback*.

Ano	Fluxo Capital	VPL
0	-R\$ 250.000,00	-R\$ 250.000,00
1	R\$ 44.220,86	R\$ 37.795,61
2	R\$ 77.790,69	R\$ 58.052,76
3	R\$ 90.620,86	R\$ 60.013,81
4	R\$ 102.888,18	R\$ 61.242,97
5	R\$ 114.315,47	R\$ 61.792,15

Quadro 10: Tabela Projeção do *Pay-Back* Líquido
Fonte: Empresa Pesquisada

E para finalizar os cálculos de avaliação do projeto, se calculou a taxa interna de retorno (TIR), onde se chegou a um retorno médio ano de 18,2%, o qual se pode considerar como bom, visto que o custo de oportunidade requerido era de 17%.

5. CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste projeto de avaliação do plano de negócios tornou-se importante justamente pelas pesquisas realizadas, na profundidade da avaliação do negócio já estabelecido e do conhecimento adquirido com o segmento pesquisado, onde foi possível além do estudo em si, agregar também a experiência prática ao pesquisador.

A Empresa Pesquisada, é um exemplo de uma MPE que se mantém competitiva e sólida no mercado, por aplicar sempre o planejamento e gestão em todos os âmbitos do seu negócio, permitindo assim ter sempre uma visão de desenvolvimento para se manter bem posicionada nos aspectos mercadológicos e financeiros.

Ao final deste trabalho, conclui-se que o projeto de expansão e modernização do negócio, embora apresente seus riscos (mapeados neste trabalho) como todo outro negócio, é viável no ponto de vista financeiro apresentando uma taxa de retorno atrativa e acima dos patamares esperado de acordo com o custo de oportunidade trabalhado para o projeto.

Além da viabilidade financeira do projeto, foi possível constatar que a empresa nos moldes atuais, apresenta solidez em seus resultados financeiros, o que lhe permite realizar com mais “segurança” movimentos expansionistas que sejam benéficos para sua existente no médio e longo prazo.

O estudo conseguiu ainda, mapear os riscos envolvidos neste projeto, considerando que, uma vez “mapeados”, torna-se mais fácil mitigá-los no decorrer da implementação do projeto, de forma que não tragam impactos negativos aos resultados previstos.

Um fato bem importante que foi constatado juntamente com este estudo é o fato da empresa já atuar no segmento, o que facilita a incorporação de novos serviços e produtos ao seu portfólio, uma vez que as características do segmento como um todo são similares, permitindo assim uma rápida integração do negócio.

Como principais pontos de atenção do projeto, ficam o elevado investimento frente ao faturamento atual da empresa, e o forte aumento dos custos fixos, onde ambas as preocupações podem ser reduzidas, uma vez que a expectativa de

cumprimento do plano é elevadíssima, dado o histórico positivo da empresa, e sua eficiente gestão.

6 REFERENCIAS

ADIB, Jorge. **Merchandising**. Revista da Comunicação, Rio de Janeiro, n.29, p.21-22, 1987.

BATEMAN, S. THOMAS; SNELL; SCOTT A. **Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGMANN, C. **Como montar um plano de negócio**. Disponível em <[http://opinionsur.org.br/joven/ Como-montar-um-plano-de-negocios](http://opinionsur.org.br/joven/Como-montar-um-plano-de-negocios), 1316>>. Acesso em: 28 Out.2014.

BOONE, Louise. **Marketing Contemporâneo**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.p. 25.

CHAGAS, Fernando Celso Dolabela. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública** 2ª edição - Ed. Campus 1994. 514 páginas.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo, dando asas ao espírito empreendedor**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

COBRA, Marcos. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1988. 504p.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**, São Paulo: Atlas, 2ª ed. 1992. p.572.

COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e qualidade total: uma integração perfeita**. 3. ed. Uberaba: Ed.V.M. Colenghi, 2007.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

CUNHA, C.. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: IEA, 1997.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 2000.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. 1º Edição, Editora Cultura Editores Associados, São Paulo 2008.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de negócios**: Estrutura e Elaboração. Apostila. São Carlos – SP. Maio. 1999b.

DEJEN, Ronald Jean. **O Empreendedor** 8ª Edição. Cultura Editores Associados, Rio de Janeiro, 1989.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DORNELAS, Dr. José, Como fazer o Planejamento Estratégico do Negócio do seu Plano de Negócios, 2006. Art. Disponível em URL: <<http://www.planodenegocios.com.br>>.

DRUCKER, Peter Ferdinand, **Inovação e espírito empreendedor**, São Paulo: Editora Pioneira, 2ª edição. 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

HOLANDA, Nilson. **Planejamento e projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Apec, 1995. HOOLEY, G. **Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Makron, 2001.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Curitiba, 2010.

IBGE. **Cerca de 40% das empresas não sobrevivem após dois anos**. Disponível em<<http://www.infomoney.com.br/negocios/noticia/2209557/ibge-cerca-das-empresas-nao-sobrevivem-apos-dois-anos>>. Acesso em: 30. Out.2014.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. São Paulo: LTC, 1995.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** - 10ª ed. –São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1990.

KOTLER, Philip; KELLER, Levin Lane. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 1988.

LEVINSON, Jay Conrad. **Propaganda de Guerrilha**. São Paulo: Copyright, 1994. 347p.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de comunicação**. São Paulo: Futura, 2000.

MACHADO, Daniel A. **Administração da Produção e operações**. São Paulo: Editora Pioneira, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada; traduzido Nivaldo Montigelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4a Ed. São Paulo: Futura 2001.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCCARTHY, E. Jerome; BULGANOVIC, Levin. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1983. 177 p.

NADLER, D.A. & TUSHMAN, M.L. **Projetos de Organização com Boa Adequação**. in: NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S.; SHAW, R.B. & ASSOCIADOS. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro, Campus. 1994. Cap.2.

PAVANI, Cláudia (et al). **Plano de negócios**: planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

PETER, Paul, CERTO, Saul. **Administração Estratégica, Planejamento e Implantação da Estratégia**. Ed. Makron. Rio de Janeiro, 1993.

PORTER, M.A **Vantagem Competitiva das Nações**, 7. ed. Rio de Janeiro - RJ, Editora Campus, 897p. 2004.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria - técnica - prática**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Arte e comunicação, 1989. p.88.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria - técnica - prática**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Arte e comunicação, 1996. 469 p.

SCHULTZ, Don E, BARTES, E. Barnes: **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 416p.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, 2003-2005**. Disponível em:<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>.

SEBRAE. **Como Elaborar um plano de negócio**. Disponível em:<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)>.